

University of Groningen

Kwaliteit mag geen toeval zijn

Visser, Suzanne

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Visser, S. (2006). *Kwaliteit mag geen toeval zijn: Zeven basisscholen voor het voetlicht*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

KWALITEIT mag geen TOEVAL zijn

7



Zeven basisscholen voor het voetlicht

Suzanne Visser



Kwaliteit mag geen toeval zijn*

Zeven basisscholen voor het voetlicht

Publieksversie van het onderzoek 'Schoolportretten van kwaliteitszorg:

vijftien good practice-scholen voor het voetlicht'

c Gronings Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs (GION), 2005

Suzanne Visser, Perspect

Met dank aan: Lia Beerstra (Mandegoud), Nynke Dijkstra (GION / Rijksuniversiteit Groningen), Fred van der Ham (Nassauschool), Roelande Hofman (GION / Rijksuniversiteit Groningen), Hans Hembrecht (Willem van Oranje), Conny van den Heuvel (Het Zuiderlicht), Hans Rendering (Jaarfke), Dineke Vermaire (Ichthusschool), Marijke Zwart (St. Willibrordus)

© Q*Primair, Den Haag

juni 2006

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	7
Schoolportretten	
Kwaliteit als motor voor onderwijskansen St. Willibrordus, Schiedam Vergevorderde kwaliteitszorg, voorbeeld # 1	9
Kwaliteitszorg avant la lettre Het Zuiderlicht, Dronten Vergevorderde kwaliteitszorg, voorbeeld # 2	13
Kwaliteitszorg is mensenwerk Nassauschool, Hattemerbroek Wisselende kwaliteitszorg, voorbeeld # 1	17
Kwaliteit mag geen toeval zijn Jaarfke, Scheemda Wisselende kwaliteitszorg, voorbeeld # 2	21
Fusie en kwaliteitszorg hand in hand Mandegoud, Kloosterburen Gemiddelde kwaliteitszorg, voorbeeld # 1	25
De voors en tegens van een kwaliteitszorginstrument Willem van Oranje, Woerden Gemiddelde kwaliteitszorg, voorbeeld # 2	29
Een goed begin... Ichthusschool, Wolphaartsdijk Beginnende kwaliteitszorg, voorbeeld	35
Praktijkadviezen	39

Voorwoord

In deze brochure gunnen zeven basisscholen u een kijkje achter de schermen van hun kwaliteitszorg. Wat u daar aantreft, is heel verschillend. Op de ene school is kwaliteitszorg echt niet meer weg te denken. Het is overal, het zit de school echt in het bloed. Op een andere school is een snelle ontwikkeling zichtbaar die het resultaat is van doelbewuste, bovenschoolse initiatieven. Weer een andere school zet net de eerste stappen op weg naar een kwaliteitszorgsysteem.

Deze brochure is gebaseerd op het onderzoek 'Schoolportretten van kwaliteitszorg: vijftien good practice-scholen voor het voetlicht' van het Gronings Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs (GION). Dit is de derde deelstudie van het BOPO-onderzoek naar kwaliteitszorg in het basisonderwijs in Nederland. Het is belangrijk te weten dat de onderzoeksgegevens stammen uit 2003-2004 en dat de portretten in deze brochure dus ook de stand van zaken van dat moment weergeven. Natuurlijk hebben de scholen sindsdien niet stilgezeten. In een kadertje aan het eind van elk portret geven zij aan hoe het verder is gegaan.

De zeven schoolportretten worden voorafgegaan door een korte inleiding. Daarin maken we duidelijk wat in dit onderzoek wordt verstaan onder termen als 'vergevorderde' of 'beginnende' kwaliteitszorg. Deze brochure eindigt met een overzicht van praktijkadviezen die de onderzoekers op de scholen hebben opgetekend. In totaal hebben zij hieruit elf suggesties voor de succesvolle ontwikkeling van kwaliteitszorg gedestilleerd.

Omdat meer niet altijd beter is, portretten we in deze brochure niet alle basisscholen die aan het GION-onderzoek hebben meegedaan. Uit de vijftien scholen hebben we er zoals gezegd zeven gekozen. We hopen dat hun verhalen u inspireren en dat u er uw voordeel mee kunt doen als u bouwt aan de kwaliteitszorg op uw eigen school. En roept een portret bij u een vraag op, neem dan gerust contact op met de school in kwestie. Want kwaliteit ontstaat door leren van elkaar.

Q*Primair

Juni 2006

Inleiding: vier typen kwaliteitszorg

De scholen in deze brochure vertegenwoordigen verschillende typen kwaliteitszorg. Van beginnende tot vergevorderde, van gemiddelde tot wisselende kwaliteitszorg. Maar wat verstaan we daar eigenlijk onder?

Halverwege het schooljaar 2003/2004 deden 939 basisscholen mee aan een internetenquête van het Gronings Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs. Het was een representatief onderzoek dat liet zien door welke bril scholen naar kwaliteitszorg kijken. Gaat het een school om het bepalen en beoordelen van de bestaande kwaliteit (**positiebepaling**) of om het verbeteren van de schoolorganisatie (**schoolontwikkeling**)? Of misschien om allebei, of juist geen van beide?

Aan de hand van de antwoorden hebben de onderzoekers de basisscholen via een zogenaamde clusteranalyse in vier groepen ingedeeld. Deze clusters of typen van kwaliteitszorg beschrijven we hieronder. Opmerkelijk is dat **schoolgrootte, leerlingpopulatie, mate van verstedelijking en denominatie niet onderscheidend** blijken te zijn als het om kwaliteitszorg gaat. Er zijn grote scholen die nog in het beginstadium zitten en kleine scholen die vergevorderd zijn. Er zijn dorpsscholen die gemiddeld scoren en stadsscholen die uitblinken. Ook is niet bepalend hoe veel scholen er onder het bestuur vallen en of er een bovenschools management is. Er zijn eenpitters die wisselend scoren en scholen onder een groot bestuur waar de kwaliteitszorg nog in de kinderschoenen staat.

Verder zeggen alle scholen zelf in hoge mate te bepalen hoe hun kwaliteitssysteem eruitziet. Ook hebben zij ongeveer dezelfde ondersteuningswensen: zij willen wel advies over geschikte kwaliteitszorginstrumenten, maar hebben geen interesse in deelname aan een scholennetwerk. Hun huidige instrument vinden ze beter geschikt voor kwaliteitszorg in het algemeen dan voor schoolontwikkeling. Over de betrouwbaarheid en gebruikskwaliteit van het instrument zijn zij wel tevreden.

De vier typen

Vergevorderde kwaliteitszorg: 30 procent van de scholen

Drie op de tien Nederlandse basisscholen hebben de kwaliteitszorg stevig op poten staan. Deze scholen schenken **veel aandacht aan positiebepaling én aan schoolontwikkeling**. Hun kwaliteitszorg is integraal en systematisch. Zij zijn lerende organisaties en stellen hoge eisen aan zichzelf: geen enkele leerling mag buiten de boot vallen. In de praktijk van alledag maken ze veel gebruik van de Plan-Do-Check-Act-cylus. Vaker dan bij andere kwaliteitszorgtypen werken directie en team samen aan de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem. De visie en de deskundigheid van de leerkrachten tellen op deze scholen echt mee. Scholen met vergevorderde kwaliteitszorg zijn ook niet bang voor adviezen van anderen. Zij raadplegen vaak externe adviseurs en collega-scholen.

Wisselende kwaliteitszorg: 29 procent van de scholen

Bijna evenveel scholen schenken **meer dan gemiddeld aandacht aan positiebepaling, maar nauwelijks aan schoolontwikkeling**. Kwaliteitszorg staat bij hen dus sterk in het teken van het bepalen en beoordelen van de *bestaande* kwaliteit. Vergeleken met de 'vergevorderde' scholen is hun kwaliteitszorg minder integraal en systematisch van karakter. Ook maken zij minder gebruik van de Plan-Do-Check-Act-cylus. Wel vragen ook zij vaak aan derden om advies. In vergelijking met de vergevorderde scholen scoren zij minder goed op de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Anders gezegd: de 'vergevorderde' scholen halen betere resultaten op het inspectiedomein 'onderwijs en leren'. Een directe relatie met de leerlingprestaties (in de trant van: beter op vergevorderde scholen en slechter op scholen van het wisselende type) is echter niet te leggen.

Gemiddelde kwaliteitszorg: 33 procent van de scholen

Ruim dertig procent van alle scholen houdt zich **enigszins bezig met positiebepaling, maar nauwelijks met schoolontwikkeling**. Het totaal overziend is dit een gemiddelde of modale score. Het kwaliteitszorgsysteem is op deze scholen nog minder integraal van karakter dan bij de scholen van het wisselende type. Ook werken ze nog minder vaak met de Plan-Do-Check-Act-cyclus en raadplegen ze minder vaak externe instanties. In andere opzichten lijken de gemiddelde scholen wel op de scholen van het wisselende type. Ze vertonen ongeveer even vaak kenmerken van een lerende school en streven ongeveer in dezelfde mate naar perfectie (geen leerling tussen wal en schip!). Maar dit alles in duidelijk mindere mate dan de vergevorderde scholen.

Beginnende kwaliteitszorg: 8 procent van de scholen

Op bijna een op de tien scholen staat kwaliteitszorg nog in de kinderschoenen. Hier functioneert kwaliteitszorg nog **niet als instrument voor positiebepaling, noch als middel voor schoolontwikkeling**. Deze scholen kunnen meestal ook niet als lerende organisaties worden getypeerd. Net als de gemiddelde scholen schakelen deze scholen niet vaak externe instanties in. Qua visie op kwaliteitszorg zijn de verschillen met de scholen uit de gemiddelde en de wisselende categorie echter niet zo groot.

Kwaliteit als motor voor onderwijskansen

St. Willibrordus, Schiedam

Vergevorderde kwaliteitszorg

Voorbeeld # 1

Hoe een zelfbewuste onderwijskansenschool door teambuilding en kwaliteitszorg de leeropbrengsten blijvend verbetert.

Context van de school

In een gezellige, veilige arbeiderswijk in Schiedam staat de katholieke basisschool St. Willibrordus, met bijna 200 leerlingen en 10 leerkrachten. In 2003 zijn bijna de helft van de leerlingen autochtone arbeiderskinderen met een 1.25 leerlinggewicht. 36 procent zijn 1.00 leerlingen, 17 procent 1.90 leerlingen. Omdat de leeropbrengsten achterblijven, doet de school mee aan het gemeentelijke onderwijskansenplan. In dit kader heeft St. Willibrordus heel systematisch diverse acties ondernomen en geëvalueerd. De school wordt gemonitord door een regionaal onderwijsbureau en heeft in de wijk een goede naam. Er is een locatieleider en een meerscholendirecteur, die tevens een andere school leidt. Het bestuur van de St. Willibrordusschool heeft in totaal twaalf scholen onder zijn hoede.

De inspectie heeft de school bij het Periodiek KwaliteitsOnderzoek in 2003 op alle acht punten voldoende beoordeeld. Naast het open schoolklimaat is de kwaliteitszorg het sterkste punt. Er ligt een indrukwekkende stapel meerjarenplannen, deelplannen, metingen en evaluaties en de school weet de informatie daaruit nog effectief te benutten ook. Er liggen goede analyses van de leerlingenpopulatie, de omgeving en de kwaliteit van het onderwijs. Daaraan koppelt de school heldere doelen voor de korte en middellange termijn. De procedures en instrumenten zitten goed in elkaar. Er is integraal personeelsbeleid en de school werkt aantoonbaar aan zelfevaluatie. De leeropbrengsten, die in 2003 nog een risicofactor vormden, liggen in 2004 keurig op het verwachte niveau. Kortom, een school die goed in staat is haar eigen boontjes te doppen.

Het begin

Op de St. Willibrordusschool is de zorg voor kwaliteit uit nood geboren. In het schooljaar 2001/2002 bleven de leeropbrengsten achter. De gemeente bood aan dat de school mocht meedoen aan het OnderwijsKansenplan. Er werd een extern onderwijsbureau ingehuurd, dat de school ondersteunde bij het maken van haar eigen Onderwijskansen-jaarplan. Daarmee begon een 'topdown' implementatietraject. Op basis van een sterkte-zwakteanalyse formuleerde de school haar eigen doelstelling: 'wij willen een school zijn waar kinderen zich thuis voelen, zodat ze komen tot optimale ontwikkeling'. In theoretische zin betekent dit dat de school adaptief onderwijs nastreeft. In de praktijk krijgt dit zijn uitwerking binnen het circuitmodel. Kinderen kunnen zich de stof van bepaalde vakken op hun niveau en manier eigen maken. Voorwaarden zijn een goed pedagogisch klimaat en dito didactisch handelen van de leerkracht. Een cyclisch kwaliteitssysteem is de motor voor deze hele onderwijsontwikkeling.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

Met kwaliteitszorg wil de St. Willibrordusschool 'alles uit de leerlingen halen wat erin zit'. In de woorden van de locatieleider is kwaliteitszorg: 'je school organiseren op een zodanige manier dat je de goede opbrengsten haalt en een optimale ontwikkeling van je kinderen bewerkstelligt.'

Uit de kwaliteitsparagraaf in het schoolplan blijkt dat de Plan-Do-Check-Act-cylus structuur geeft aan de kwaliteitszorg. Deze cyclus wordt blijvend gebruikt. Het bovenschools management stimuleert dit ook en geeft de school de vrijheid dit te doen op een manier die bij haar past. Het team is zich sterk bewust van het belang van kwaliteit, van de doelen die de school zich stelt en van de PDCA-cyclus als middel om die te bereiken.

Het meerjarige OnderwijsKansenplan (2001-2005) is de basis voor de jaarlijkse plancyclus. Per jaar wordt bekeken welke doelstellingen uit het meerjarige plan zijn behaald en wat dit betekent voor het nieuwe jaarplan. Er is tevens een jaarlijkse evaluatie (het OK-jaarverslag), die informatie oplevert voor het nieuwe OK-jaarplan. Acties komen in een jaarlijks actieplan. Hiernaast is er een meerjarenschoolplan (2003-2007) dat eveneens is uitgewerkt per jaar. Er zijn tevens zorgplannen, handelingsplannen en groepsplannen. Het zorgplan is SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd. Sowieso is de leerlingenzorg door de introductie van een zorgmap met onder meer protocollen een stuk professioneler geworden.

Handelingsplannen worden SMART geformuleerd en geevalueerd.

Op bovenschools niveau is er een ondernemingsplan, een strategische notitie en een meerjarige notitie Taakbeleid. Deze documenten geven de kaders aan waarbinnen de St. Willibrordusschool kan opereren. In de notitie Taakbeleid worden professionalisering en scholing van het personeel als belangrijke middelen voor kwaliteitsverbetering aangeduid.

Eigen accenten

De kwaliteitszorg van de St. Willibrordusschool staat sterk in het teken van schoolontwikkeling. Daarnaast maakt het kwaliteitssysteem het de school mogelijk te bepalen waar zij staat (positiebepaling).

De school is het eens met de stelling dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is, onder voorwaarde dat 'de maat' niet wordt opgevat als absolute norm, maar als 'het kunnen van de leerlingen'.

De werkcultuur is er een van collegiale ondersteuning. Het team is de laatste jaren gegroeid naar een meer professionele houding. Collega's adviseren en stimuleren elkaar en kijken bij elkaar in de klas (collegiale consultatie). De school werkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) voor verbeteringen op individueel niveau.

De St. Willibrordusschool is het ten dele eens met de aspecten waarnaar de inspectie kijkt voor het bepalen van de kwaliteit van de school. In principe zijn dergelijke beoordelingsaspecten goed, vindt de directeur, maar de beoordeling op *gemiddelde opbrengsten* werkt niet naar behoren. Zelf heeft de school behalve ondergemiddelde ook optimale scores gehaald en dat komt er op deze manier niet uit. Ook het kijken naar hetgeen 'op papier staat', zorgt voor een vertekend beeld, constateert een van de leerkrachten. Weliswaar scoort de school nu hoger dan een tijdje geleden (toen er minder op papier stond), maar feit blijft dat "je meer doet dan je opschrijft."

Wie doet wat?

In het dagelijkse schoolleven is de uitvoering van de kwaliteitszorg in handen van de locatieleider. Deze is naast IB'er ook de interne coördinator van de kwaliteitszorg (bekostigd met OnderwijsKansengeld). De meerscholendirecteur is eindverantwoordelijk; het bovenschools management beperkt zich tot een stimulerende rol. Ouders worden bij de kwaliteitszorg betrokken via een door externen uitgevoerd tevredenheidsonderzoek. In de praktijk zijn de lijnen zo kort, dat ouders vanzelf op de hoogte zijn van wat er speelt.

Het schoolteam ervaart het ontwikkelingsproces naar een goed kwaliteitszorgsysteem als zwaar, maar ook positief. Het kost tijd en energie, maar de opbrengsten zijn duidelijk. Zo scoorde de school in 2004 tijdens een zelfevaluatie en kwaliteitsmeting positief op het aspect kwaliteitszorg: 'de schoolontwikkeling wordt systematisch geëvalueerd, mede dankzij effectieve interne communicatie'.

Voor de zelfevaluatie en kwaliteitsmeting wordt gewerkt met het monitoringsysteem PRO-gress (Permanent Resultatenvolgsysteem Onderwijskansenbeleid). Dit is een instrument van de gemeente, waarin de school aan de hand van twaalf kwaliteitskenmerken wordt beoordeeld conform de standaarden van de inspectie. Deze kwaliteitskenmerken evalueert de school zelf. Elk (half)jaar controleert de externe ondersteuner van het onderwijsbureau of de evaluatie valide is uitgevoerd en stelt de evaluatie in overleg met de school bij. De

directie gebruikt de uitkomsten bij de evaluatie van het schoolontwikkelingsplan en de daaropvolgende bijstellingen.

Kwaliteitszorg in de praktijk

Wie in de schoolpraktijk iets wil terugzien van kwaliteitszorg, hoeft op de St. Willibrordusschool niet lang te zoeken. Het is overal, zeggen zowel directie als leerkrachten en ouders.

Het onderwijsleerproces is positief beïnvloed door de komst van instructietafels en het circuitmodel (voor spellen en schrijven). De leerkrachten kunnen er goed mee uit de voeten en de leeropbrengsten gaan omhoog. De invoering van duidelijke schoolregels en beleid rond straffen en belonen werpt ook zijn vruchten af. Het pedagogisch klimaat is verbeterd en kinderen worden positiever benaderd. Naast de leerlingenzorg is ook de personeelszorg verbeterd. De introductie van twee bouwcoördinatoren heeft een duidelijke meerwaarde. Met het oog op kwaliteitsverbetering zijn al diverse trainingen en scholingen uitgevoerd, bijvoorbeeld over het verbeteren van gedrag en en werkhouding van kinderen.

Door een tweedaagse cursus teambuilding en diverse trainingen hebben de teamleden niet alleen veel bijgeleerd, de onderlinge sfeer is ook sterk verbeterd. Het enige personeelslid dat negatief tegenover de ontwikkelingen stond, is vertrokken. Nu staan alle leerkrachten op één lijn.

De ouders ten slotte zijn te spreken over de snellere informatievoorziening vanuit de MR.

Succesfactoren / tips volgens de St. Willibrordusschool

Teambuilding. Werk hieraan. Als mensen zich veilig voelen, durven ze zich kwetsbaar op te stellen en zich te ontwikkelen. Organiseer bijvoorbeeld een team-tweedaagse over onderwijsinhoudelijke onderwerpen en begin met collegiale consultatie en onderlinge feedback.

Goed instructiemodel. Bij de St. Willibrordusschool ligt het accent in de kwaliteitszorg op schoolontwikkeling in de richting van meer adaptief onderwijs. Dit staat of valt met een effectief instructiemodel.

Extra geld. Als de St. Willibrordusschool geen OnderwijsKansengeld had, zou zij deze ontwikkelingsslag niet hebben kunnen maken. Externe ondersteuning was nu eenmaal nodig en daar was in de reguliere middelen onvoldoende ruimte voor.

Goed management. Een schoolleider die het team kan inspireren en – indien van toepassing – een bovenschools management dat de doelen en gewenste resultaten helder kan neerzetten en bewaken.

Goed personeelsbeleid. Collega's voelen zich gestimuleerd door POP-gesprekken en feedback.

Goed aannamebeleid. Kies voor nieuwe collega's die het beleid en de visie van de school actief onderschrijven.

Openheid, ook in de communicatie. Vier je successen en laat je personeel merken dat je hen waardeert. En zorg ervoor dat problemen openlijk met de directie te bespreken zijn, bijvoorbeeld door de MR.

Hindernissen / tips volgens de St. Willibrordusschool

Teamleden die niet mee willen. Durf de confrontatie met onwillige collega's aan om te voorkomen dat zij een remmende factor worden.

Tijd. Realiseer je hoeveel tijd een ontwikkelingsslag als deze kost en houd de doelen daarom realistisch. Werk in kleine stappen.

Schoolgrootte. Bij een grotere schaal is soms meer mogelijk.

Hoe het verder ging

Twee jaar later is er op de St. Willibrordusschool op het gebied van kwaliteitszorg niet zo veel veranderd. Wel is het OnderwijsKansenplan inmiddels afgerond. Bij de jaarlijkse onderzoeken van de inspectie blijkt dat de kwaliteitszorg er nog steeds erg goed uit komt. De school werkt inmiddels met het kwaliteitszorgsysteem van IMAGO. Hier kan het hele team goed mee uit de voeten. Elk jaar kiest de school een gebied dat wordt geaudit: in 2005 was dit bijvoorbeeld de interne begeleiding. De doelen worden SMART geformuleerd en verwerkt in het nieuwe jaarplan.

Voor meer informatie: St. Willibrordusschool, Marijke Zwart, telefoon 010-4262847, directie@willibrordus.nl

Kwaliteitszorg avant la lettre

Het Zuiderlicht, Dronten

Vergevorderde kwaliteitszorg

Voorbeeld # 2

Hoe een school waar kwaliteitszorg 'in het bloed zit', erin slaagt te blijven werken aan verbeteringen.

Context van de school

In Dronten, de grootste woonkern van Oostelijk Flevoland, staat de christelijke basisschool Het Zuiderlicht. In 2003 telt de school 200 leerlingen, verdeeld over 9 groepen. De overgrote meerderheid van de leerlingen heeft een leerlinggewicht van 1.0. Ongeveer 9 procent heeft een gewicht van 1.25 en 7 procent van 1,9. Op Het Zuiderlicht werken 16 (deels parttime) leerkrachten, een IB'er en ondersteunend personeel. De school verkeert in rustig vaarwater. Het team is stabiel: geen sterke wisselingen en evenmin een leerkrachtentekort. Wel loopt het leerlingaantal door demografische ontwikkelingen terug. De kleine, gezellige wijk is aan het vergrijzen. Er komt wel nieuwe aanwas uit een aangrenzende wijk, maar dat is niet voldoende om de teruggang te compenseren.

De school draait intussen prima. De leeropbrengsten, de Cito-scores en de doorstroomcijfers zijn conform de verwachtingen en de tussentijdse uitval is gering. Ook bestuurlijk gaat het voor de wind. Het Zuiderlicht valt samen met nog zes scholen onder het bestuur van de Vereniging voor Protestants-Christelijk Primair Onderwijs (PCPO). Hoewel de zes schooldirecties integraal verantwoordelijk zijn voor hun eigen school, neemt de bovenschoolse algemeen directeur hen een aantal taken uit handen. In het geval van Het Zuiderlicht betekent dit dat de directie meer tijd kan besteden aan onderwijsinhoudelijke zaken.

De inspectie is al jaren tevreden over Het Zuiderlicht en beperkt zich daarom tot een beknopte vorm van toezicht. In 2003 constateerde zij dat de school voldoende gericht werkt aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Op basis van de meerjarenplanning en van inzichten die al werkende ontstaan, kiest het team zelf verbeteractiviteiten. Die worden gepland en uitgevoerd en het resultaat (niet zozeer het proces) wordt geëvalueerd. De laatste jaren zijn op deze manier aspecten van het leefstofaanbod, de leerlingenzorg en het didactisch handelen verbeterd. Waar nodig schakelt Het Zuiderlicht de schoolbegeleidingsdienst in voor gerichte deskundigheidsbevordering of ondersteuning.

Het begin

De zorg voor kwaliteit zit het team van Het Zuiderlicht echt in het bloed. Al sinds het begin van de jaren tachtig registreert de directeur alle afspraken die op basis van de hulpvragen van het team gemaakt worden, om de uitvoering ervan te bewaken en te borgen. Het was een vorm van kwaliteitszorg avant la lettre, met als uitgangspunt: 'in ontwikkeling blijven en succes halen'. Een kwart eeuw later hebben de visie en het kwaliteitszorgbeleid nog altijd hun wortels in deze manier van werken.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg op Het Zuiderlicht is vóór alles een manier van werken. Geen instrument om te sturen op resultaten of Cito-scores, maar, in de woorden van de directeur: 'luisteren naar wat er leeft bij het personeel, naar de hulpvraag, deze vraag voeden, daarop vernieuwing inzetten en je scholing richten en zo blijvend wisselende aspecten in de school aanpakken.' In deze brede opvatting kunnen die 'wisselende aspecten' van alles zijn: het niveau van de kinderen, het niveau van de leerkrachten, de toetsing, de kwaliteit van lesgeven, de kwaliteit van het leerlingvolgsysteem, etcetera. De school streeft naar een zodanig evenwicht tussen de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, personeel en beheer dat het primaire proces optimaal kan draaien.

Het vertrekpunt van de kwaliteitszorg ligt in het bovenschoolse strategische beleid. Elk van de zes bij het bestuur aangesloten scholen is verplicht kwaliteit op de agenda van het directieoverleg te zetten, zo ook Het Zuiderlicht. Bij de invulling is de school autonoom. Wel moet zij hiervan verantwoording afleggen.

Een belangrijk document is het meerjarenschoolplan. Het bestaat uit een bovenschools deel en een schoolspecifiek deel. In het bovenschoolse deel zijn de doelen van kwaliteitszorg beschreven: 'zicht krijgen en houden op kwaliteit bij alles wat er gebeurt, goede kwaliteit behouden, kwaliteit die niet goed is verbeteren: ofwel doen wij de goede dingen en doen wij de goede dingen goed?' Over de inrichting van kwaliteitszorg zegt dit plan: 'afspraken worden schriftelijk vastgesteld per aspect van de school, bewaard en aangegeven wordt hoe en met wie deze worden besproken.' Voor de duidelijkheid is de procedure verbeeld in een schema. In het schoolspecifieke deel van het meerjarenschoolplan beschrijft Het Zuiderlicht voor zichzelf hoe het de kwaliteitszorg van onderop wil invullen: 'het team (voelt) zich verantwoordelijk ... voor de resultaten; de stappen die genomen worden om de kwaliteit te verbeteren worden door iedere betrokkene gedragen'. Dit deel van het plan bevat ook de resultaten van een externe analyse, een interne sterkte-zwakteanalyse en de vertaling naar prioriteiten voor de toekomst.

Voor de sterkte-zwakteanalyse heeft Het Zuiderlicht eerst het Diagnose Instrument Schoolverbetering gebruikt en daarna de KwaliteitsMeter Primair Onderwijs, die is gebaseerd op het INK-model. Dit instrument was gekozen in het Samenwerkingsverband WSNS. Beide instrumenten leverden niet de gewenste informatie op. Inmiddels hanteert de school het instrument Werken Met Kwaliteitszorg in het Primair Onderwijs (WMK-PO). Deze keuze is op bestuursniveau gemaakt. Het idee is dat de zes scholen zo vergeleken kunnen worden in de vorm van een benchmark en dat dit onderlinge visitaties vergemakkelijkt. De werkwijze van WMK-PO is cyclisch en vergelijkbaar met Plan-Do-Check-Act. Voor elk thema of 'kernkwaliteit' wordt een planningskaart met negen onderdelen ingevuld: doelstelling, werkwijze, meetinstrument, overlegstructuur, frequentie, rapportage, terugkoppeling, communicatie, relatie met kwaliteitsdomeinen WMK-PO en relatie met de inspectie. Voor het thema 'dyslexieprotocol' bijvoorbeeld is de doelstelling: toepasbaar maken in de praktijk, met verminderde lesuitval in groep 1 tot en met 4. De planningskaart meldt hoeveel tijd hieraan wordt besteed in welke overlegstructuur, welke opleiders meedoen, op welke datum de evaluatie plaatsvindt en in welke werkvorm. Ook is te zien hoe de voortgang wordt geborgd: het dyslexieprotocol wordt opgenomen in de zorgmap en klassenmap, het onderwerp blijft op de agenda van de teamvergaderingen en een IB'er bewaakt de voortgang.

Alle plannen van Het Zuiderlicht bevatten tegenwoordig objectief meetbare indicatoren en SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch Tijdgebonden) geformuleerde doelen. Gemiddeld twee keer per maand is er een voortgangsvergadering waarin de kwaliteitszorg specifiek aan de orde komt.

Het kwaliteitssysteem is ook zichtbaar in de klas. Elke leerkracht wordt geacht les te geven volgens een kwaliteitsmap met planningskaarten (zogenaamde 'hoe'-formulieren) per onderwerp: samenwerkend leren, instructie, etcetera. Deze map wordt tevens gebruikt bij de scholing van leerkrachten. Jaarlijks staat een thema centraal, zoals vakmanschap rekenen en taal of creatief vakmanschap. Voortgang en scholing komen voortdurend overal aan de orde: in evaluatievergaderingen, functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, collegiale consultatie en 'maatjes-contact'.

In de systematische aanpak van de leerlingbegeleiding heeft de school de laatste jaren een grote stap voorwaarts gezet. Aan de hand van het leerlingvolgsysteem worden leerproblemen in een cyclisch proces opgespoord en behandeld. Doelen worden SMART geformuleerd en in handelingsplannen vastgelegd. Ook gesprekken met ouders, met de IB'er en de leerkracht van het voorafgaande leerjaar worden geregistreerd, evenals andersoortige besprekingen.

Eigen accenten

Het Zuiderlicht ziet kwaliteit als zijn eigen verantwoordelijkheid. Het toezicht van de inspectie is niet negatief en werkt eerder bevorderend dan remmend. Ook zonder toezicht zou de school echter aan kwaliteit werken. De meeste verbeteringen zijn niet door de inspectie, maar door de school zelf aangezwengeld.

In de kwaliteitszorg van Het Zuiderlicht ligt de nadruk op schoolontwikkeling. Wel is er een verschuiving naar positiebepaling zichtbaar: niet omdat dit op Het Zuiderlicht een zorgelijk punt is, maar omdat het nu eenmaal structureel onderdeel is van het bovenschoolse beleid.

Een andere ontwikkeling is dat Het Zuiderlicht steeds meer kijkt naar resultaten: wat levert dit op voor de kwaliteit en voor de kinderen? De school vindt het onacceptabel dat kinderen onder de maat presteren, mits die 'maat' wordt gedefinieerd als 'de eigen maat van de kinderen'. Het team doet er alles aan om hen tot maximale prestaties en een optimale schoolloopbaan te brengen.

Het Zuiderlicht vindt professionalisering een belangrijk middel voor schoolontwikkeling. Teamscholing, coaching, scholing op vakmanschap, scholing in competentie management en zelfreflectie: het ligt allemaal vast in het meerjarenscholingsplan. De teamleden ervaren een ondersteunende collegiale cultuur. Dit uit zich bijvoorbeeld in collegiale consultatie en 'maatjes-contact': feedbackgesprekken tussen leerkrachten. Ook de directie werkt aan professionalisering en organiseert feedback.

De school is het niet helemaal eens met de manier waarop de inspectie de kwaliteit van scholen bepaalt. Op zich is het inspectietoezicht wel bevorderend voor de kwaliteit en de werkwijze is meetbaar en duidelijk. Maar de inspectie legt haar focus te zeer op het gemiddelde. Wat een school met individuele kinderen bereikt, wordt niet zichtbaar. Evenmin worden sfeer, plezier en gezelligheid gemeten, terwijl ook dit onderdelen zijn van kwaliteit.

Wie doet wat?

Een heel centrale rol is weggelegd voor de directeur. Zij draagt als het ware de kwaliteitszorg. De coördinatie ligt in haar handen; zij bewaakt ook de planning en de voortgang. Gemiddeld kost dat zo'n tien uur per week. De bovenschoolse directeur toetst en evalueert het beleid. Heel belangrijk is ook de rol van het team, dat heel welwillend is: van de leerkrachten komt de input, zij dragen de onderwerpen aan. Omdat de samenstelling van de leerlingpopulatie mede wordt bepaald door het Weer Samen Naar School-beleid, speelt ook het gelijknamige Samenwerkingsverband hierbij een rol. De MR functioneert naar behoren doen en ouders worden bij de kwaliteitszorg betrokken via ouderenquêtes en ouderavonden.

Kwaliteitszorg in de praktijk

Kwaliteitszorg is in de loop der jaren op Het Zuiderlicht vanzelfsprekend geworden. Het ontwikkelingsgerichte werken is zozeer 'ingeslepen' dat kwaliteitszorg de school inmiddels echt in het bloed zit. Veel staat of valt wel met de directeur. Liever dan op externen te vertrouwen, signaleert zij zelf verbeterpunten en zet deze systematisch op de agenda.

Het schoolteam beoordeelt het resultaat van alle kwaliteitsinspanningen als positief, maar vindt de tijdsinvestering wel groot.

Succesfactoren / tips volgens Het Zuiderlicht

Kleine stappen in een doorgaande lijn. Alles tegelijk aanpakken werkt niet. Het is veel effectiever om iets te doen in kleine stappen waar de leerkrachten iets aan hebben, zodat zij de zin ervan inzien. Begin bij de praktische hulpvragen van leerkrachten, zet die in een doorgaande lijn en zoek daar scholing bij.

Teamwork. Consensus en betrokkenheid zijn noodzakelijk om als team samen aan kwaliteit te kunnen werken.

Goed personeelsbeleid. Investeren in personeel is de moeite meer dan waard.

Controle en continuïteit. Blijf in beweging, zorg voor een goede organisatie en bewaak de voortgang. Pas op voor verslapping. Accepteer van elkaar dat je elkaar controleert.

Complimenten. Sta stil bij successen en complimenteer elkaar hiervoor.

Open communicatie. Externe ondersteuning is lang niet altijd nodig. Collega's en directie weten meer dan je denkt.

Hindernissen / tips volgens Het Zuiderlicht

Druk van buitenaf. De adem van de inspectie in de nek is geen ontspannen uitgangspositie voor schoolontwikkeling.

Gebrek aan vertrouwen. Zonder wederzijds vertrouwen kunnen collegiale controle, feedback en consultatie bedreigend zijn.

Gebrek aan tijd. Druk, druk, druk.

De wet van de remmende voorsprong. Als je al langer bezig bent met schoolontwikkeling, kan dit je belemmeren met iets nieuws te beginnen. Wisselen van kwaliteitszorginstrument is lastiger dan voor het eerst een instrument invoeren.

Persoonsgebondenheid. Pas op dat de initiatieven niet te zeer aan één persoon hangen (bijvoorbeeld de directeur). Dat maakt je kwetsbaar. Wat als deze persoon vertrekt?

Demografische ontwikkelingen. Een vergrijzende wijk leidt tot minder leerlingen en uiteindelijk tot een kleiner team met minder draagkracht.

Hoe het verder ging

Twee jaar na dato is het leerlingaantal van Het Zuiderlicht tot 180 gedaald als gevolg van de vergrijzende schoolomgeving. De school zelf doet het nog altijd prima. Bij een nieuw bezoek, in mei 2005, heeft de inspectie zich onverminderd tevreden getoond. De kwaliteitszorg ontwikkelt zich continu. Inmiddels zijn de 'Hoe-formulieren' ingeruild voor de kwaliteitskaarten van de WMK-PO. De school is hierover bijzonder tevreden omdat de benadering aansluit bij die van de Wet beroepen in het onderwijs (BIO). Ook het onderwijs op Het Zuiderlicht blijft in ontwikkeling. Aan de hand van de ervaringen met een dyslexieprotocol in de bovenbouw heeft de school besloten de 'ontdekkingsdrift' van de leerlingen nog meer als vertrekpunt te nemen. De zaakvakken worden geclusterd en de school maakt meer gebruik van ICT en van samenwerkend leren. Het resultaat: meer differentiatie. "Wij vinden het belangrijk dat alle kinderen bij ons successen kunnen behalen", besluit de directeur.

Voor meer informatie: christelijke basisschool Het Zuiderlicht, Conny van den Heuvel, telefoon 0321-315943, zuiderlicht@solcon.nl.

Kwaliteitszorg is mensenwerk

Nassauschool, Hattemerbroek

Wisselende kwaliteitszorg

Voorbeeld # 1

Hoe een kleine dorpsschool een lastige situatie heeft aangegrepen om van onderop aan kwaliteitszorg te gaan werken.

Context van de school

In Hattemerbroek, op de grens van Overijssel en Gelderland, staat de protestants-christelijke Nassauschool. Het is de enige basisschool in het dorp; een kleine school, met 116 leerlingen en 12 leerkrachten. Volgens de definities van het onderwijsachterstandenbeleid heeft de school niet meer dan 15 procent achterstandsleerlingen; dit zijn kinderen van laag opgeleide autochtone ouders (gewicht 1.25). Maar hoewel de rest van leerlingen een doorsnee startpositie heeft (gewicht 1.00), kampen velen met taalachterstanden. Onder hun ouders komen hogere opleidingen weinig voor. Relatief veel ouders werken in loondienst of oefenen verrichten lichamelijke arbeid. Helaas valt de school buiten de criteria van gemeentelijke projecten voor voor- en vroegschoolse educatie. Op dit punt probeert zij daarom maar 'mee te liften' met leraren van andere scholen.

De Nassauschool is onderdeel van een samenwerkingsverband van zes christelijke basisscholen die uitgaan van de Vereniging voor Protestants-Christelijk Onderwijs in Oldebroek. De directeur van de school is tevens directeur van een school in een naburig dorp. Er is echter een nieuwe bovenschoolse structuur in de maak, waarbij de huidige directeur een bovenschoolse functie zal krijgen en een adjunct de dagelijkse leiding van de school op zich neemt.

De Nassauschool heeft net een moeilijke periode van personele en communicatieproblemen achter de rug. Met hernieuwde energie werkt de school nu aan de kwaliteit van het onderwijs. Volgens de inspectie (Jaarlijks Onderzoek 2003) kan dit nog wel systematischer en planmatiger, door te werken met doelen in plaats van activiteiten, door besluiten schriftelijk vast te leggen en door lesobservaties te doen.

De leerresultaten liggen op het niveau dat bij deze leerlingpopulatie verwacht mag worden, stelt de inspectie. Alleen is het aantal zittenblijvers hoger dan gemiddeld. Meer aandacht voor woordenschatontwikkeling en voor observaties aan het eind van groep 1 en 2 is aan te bevelen.

Het begin

Landelijke ontwikkelingen hebben de Nassauschool de laatste jaren bewust gemaakt van het belang van kwaliteitszorg. Gestimuleerd door de IB'ers en de directie, boog de school zich steeds vaker over de vraag hoe het onderwijs kon worden verbeterd. Maar de echte katalysator voor de kwaliteitszorg was een problematische periode waarin de school na de eeuwwisseling verzeild raakte. Door personeelsproblemen (ziekte, vacatures) functioneerde het team minder goed en raakten school- en beleidsontwikkeling achterop. Tegelijkertijd kreeg een aantal kinderen gedragsproblemen en ontstond een gespannen relatie met sommige ouders. Enkele doortastende beslissingen op personeelsgebied en open gesprekken met de ouders, het team en individuele leraren hebben de lucht geklaard. Inmiddels kan het hoofdstuk als afgesloten worden beschouwd. Maar voor de leerkrachten en de directie was het wel een duidelijk geval van: 'dit nooit meer'. Sindsdien (2004) is de school nadrukkelijker en gericht aan de slag gegaan met kwaliteitszorg. Het bestuur heeft de koers uitgezet, de directeur stuurt de implementatie aan. Docenten spelen een belangrijke rol. Het Onderwijskundig Beleidsplan 2003-2008 is bijvoorbeeld samengesteld in een aantal teambesprekingen. Want, zo zegt de directeur: "De mensen die dag in dag uit voor de klas staan, zijn het beste in staat te beoordelen welke de sterke en zwakke punten van het onderwijs zijn." Als bronnen

gebruikten de docenten de inspectierapporten, een sterkte-zwakteanalyse, het ITS-cohortonderzoek en een ouderenquête. Het resultaat was een tamelijk ambitieuze lijst met onderwijskundige prioriteiten, waarvoor veel draagvlak bestond.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

De Nassauschool is dus nog maar vrij recent, in 2004, begonnen met de feitelijke ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem. In dat jaar is ook de invoering van Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK-PO) gestart. Dit instrument is gekozen omdat het de volledige breedte van de school en kwaliteitszorg omvat.

De Nassauschool werkt cyclisch, volgens de volgorde plannen-doen-controleren-evalueren (vergelijkbaar met Plan Do Check Act). Er is een meerjaren onderwijskundig beleidsplan, een meerjaren schoolplan en een jaarlijks beleids- of stappenplan. Veel initiatieven komen van onderop.

Een kant-en-klare definitie van kwaliteitszorg heeft de school niet geformuleerd. Wel wijst een passage in het schoolplan op het nut van kwaliteitszorg: '...zicht krijgen op de kwaliteit, een uitspraak doen over de kwaliteit en de kwaliteit behouden dan wel verbeteren.'

De inrichting van de kwaliteitszorg is beschreven in het schoolplan. In een matrix staan de aspecten waarover het team vindt dat het afspraken moet maken: schoolplan, gebouw en terrein, leerlingen, schooltijden en weekplanning, uitgangssituatie en algemene doelstellingen, het schoolconcept, de vak- en vormingsgebieden, de zorg voor de leerlingen, de inzet en ontwikkeling van het personeel, de overige beleidsterreinen, de zorg voor kwaliteit (doelen/aspecten/procedure) en de overige afspraken.

Vervolgens is het team nagegaan of over deze aspecten al schriftelijk vastgelegde afspraken en activiteiten gemaakt zijn, en zo ja, waar ze worden bewaard. Zo niet, dan worden ze alsnog beschreven. De activiteiten en de bespreking van de afspraken worden ingepland: hoe vaak en met wie? Alle afspraken samen zitten in een afsprakenboek.

In de praktijk krijgt kwaliteitszorg vorm tijdens de jaarlijkse evaluatie van het jaarplan, de maandelijkse teamvergaderingen, het maandelijkse directieoverleg met de vier collega-directeuren, de tweemaandelijkse leerlingbesprekingen en de maandelijkse bouwvergaderingen. Is de kwaliteit van een aspect naar wens, dan gaat de school voort op de ingeslagen weg en wordt de bespreking opnieuw ingepland (kwaliteit behouden). Zo niet, dan wordt in kaart gebracht wat er mis gaat en worden de afspraken aangepast, besproken en opnieuw ingepland. De afspraken over kwaliteitszorg worden eenmaal per vier jaar besproken met het team, de MR en het bevoegd gezag.

Kenmerkend voor de Nassauschool is de rol van het menselijk element in de kwaliteitszorg. Deze school wil een lerende organisatie zijn. In de woorden van de directeur: "Je kunt het nog zo mooi op papier zetten, ... maar de mensen die voor de klas staan, moeten de kwaliteit maken. Kwaliteitszorg is mensenwerk." De directeur benadrukt dat een leidinggevende die de kwaliteit in zijn school wil bevorderen, veel met mensen in gesprek zal moeten zijn. Daarnaast is het van belang concrete, direct toepasbare doelen te stellen en de uitvoering daarvan te bewaken, meten en aan elkaar te verantwoorden.

Eigen accenten

In de kwaliteitszorg ligt nadruk op schoolontwikkeling, want de leerkrachten van de Nassauschool willen vooral ' bezig zijn '. Het theoretische, 'zakelijke' verhaal van positiebepaling gaat aan hen grotendeels voorbij. Het is de directeur die de vertaling van algemene in concrete doelen verzorgt. Dit levert eigenlijk nooit verschil van mening op.

Team en directie zijn het erover eens dat het onacceptabel is dat leerlingen onder de maat presteren – tenminste, onder hun eigen, individuele maat.

Waar het gaat om een professionele cultuur heeft de Nassauschool de laatste jaren een grote stap gezet. De eilandjescultuur heeft plaats gemaakt voor een redelijk collegiale cultuur. Leerkrachten maken gebruik van elkaars expertise, zowel intern als in contact met andere scholen.

Met de manier waarop de inspectie de kwaliteit en de kwaliteitszorg van scholen beoordeelt, is de Nassauschool het in grote lijnen eens. Wel zou de inspectie meer rekening kunnen houden met schoolspecifieke factoren. De Nassauschool is bijvoorbeeld relatief klein en dat betekent dat incidentele afwijkingen in de groepen onevenredig sterk zijn terug te zien in de gemiddelde resultaten van de school. Op de ontwikkeling van kwaliteitszorg heeft het inspectietoezicht naar de mening van de school weinig invloed. De school maakt haar eigen keuzes. Overigens zijn de leerkrachten positiever over de rol van de inspectie dan de directie.

Wie doet wat?

De directeur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitszorg en houdt zich vooral bezig met de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Dit gebeurt in nauw overleg met de directies van andere scholen binnen de schoolvereniging. Het bestuur volgt de ontwikkelingen op afstand. Een grote rol is weggelegd voor het team. Kwaliteitszorg is hier echt bottom up. De teamleden zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg in de dagelijkse praktijk en voor de besprekingen in de bouwvergaderingen. De MR heeft instemmings- en adviesrecht, bijvoorbeeld als het gaat om het zorgplan. De ouders worden geïnformeerd via de schoolkrant en de schoolgids en kunnen elke vier jaar hun mening geven in een oudertevredenheidsonderzoek.

Kwaliteitszorg in de praktijk

In de klas zijn de effecten van kwaliteitszorg al zichtbaar. Een recent ingevoerde methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling geeft leerkrachten heldere ondersteuning. Ook zijn over het pedagogische klimaat afspraken gemaakt die een doorgaande lijn bevorderen. In teamvergaderingen worden duidelijke en concrete afspraken gemaakt. De cyclische werkwijze leidt tot verbeteringen, maar kost wel veel tijd.

In de leerlingenzorg zijn eveneens verbeteringen zichtbaar. De leerkrachten hebben onlangs cursus gevolgd in het schrijven van handelingsplannen. Ook is er een leerlingvolgsysteem voor de sociaal-emotionele ontwikkeling gekomen en streeft de school naar digitalisering van het complete leerlingvolgsysteem. Sinds het schooljaar 2003/2004 zijn er ook toetskaarten: een doelgerichte manier van werken waarmee risicoleerlingen en –leerkrachten (!) tijdig kunnen worden gesignaleerd. De directeur kan hiermee eenvoudig de voortgang bewaken. Ook vraagt hij viermaal per jaar van leerkrachten een overzicht van de leerstof voor iedere leerling. De werkcultuur is duidelijk geprofessionaliseerd. Mensen worden niet op fouten afgerekend, maar deze worden wel besproken. Er is teamgerichte en individuele scholing, zowel tijdens teamvergaderingen als in studiedagen. Docenten profiteren van elkaars deskundigheid.

Succesfactoren / tips volgens de Nassauschool

Werk van onderop. Kwaliteitszorg moet vanaf de werkvloer komen! Leerkrachten, ouders en leerlingen zijn de 'input' voor ongewijsontwikkeling.

Kleine school. Iedereen kent de leerlingen, de leerlingen kennen elkaar.

Personeel. Zorg voor goede personeelsleden, maak gebruik van hun kwaliteiten en geef het personeel een rol in kwaliteitszorg en verantwoordelijkheden.

Faciliteiten. Zorg voor geld, tijd en mogelijkheden voor het team.

Eenheid, duidelijkheid, gemeenschappelijke doelen. Hoe groter de eenheid, hoe groter de kans van slagen.

Doelgerichtheid. Maak helder wat je binnen welke termijn wilt bereiken.

Plezier. Leerkrachten, leerlingen en ouders die met plezier naar school komen, vormen een goede basis voor kwaliteit. (Checklists en boekwerken zijn dit niet!)

Openheid. Wees veel met elkaar in gesprek. Zorg voor een open houding, voor gelijkwaardigheid en feedback. Ook in contact met ouders. Geef hen een vast aanspreekpunt.

Professionalisering. Maar leg de lat niet te hoog!

Hindernissen / tips volgens de Nassauschool

Een bestuur waarvan de aandacht in beslag genomen wordt door prioriteiten van het moment. In dit geval: de fusie met een ander schoolbestuur. De bovenschoolse structuur, inclusief de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, komt daardoor te langzaam van de grond.

Niet-willers. “De doodsteek!” (aldus een leerkracht).

Tijdgebrek. Consequent cyclisch werken levert veel op, maar kost ook veel tijd.

Hoe het verder ging

Twee jaar na het onderzoek is er op de Nassauschool op het gebied van kwaliteitszorg wel het een en ander veranderd, maar nog niet in de mate die de directie had gewild. Met een jaar vertraging is de twee jaar geleden gewenste managementstructuur van de grond gekomen. De weg daarnaartoe heeft veel tijd en energie gekost. De nieuwe structuur brengt met zich mee dat de dagelijkse leiding van de Nassauschool nu in handen ligt van een adjunct-directeur. De overdracht van taken en bevoegdheden aan deze adjunct en de opleiding die hij volgt, vragen tijd, maar zijn eveneens een investering in kwaliteits- en organisatieverbetering. De functie van intern-begeleider is eveneens in andere handen overgegaan en ook hier vragen overdracht en scholing tijd. De intern begeleider, adjunct-directeur en directeur vormen nu het managementteam van de school en sturen gezamenlijk het onderwijskundig proces aan.

In de achterliggende periode heeft de Nassauschool enkele stappen gezet die moeten leiden tot een andere onderwijskundige profilering: het is de ambitie van de Nassauschool zich te ontwikkelen tot een school voor Ontwikkelingsgericht Onderwijs. Sinds 2004 staat alle teamgerichte nascholing dan ook in dit teken.

De suggesties uit het Jaarlijks Onderzoek 2003 van de inspectie heeft de school deels opgepakt. Zo is een taalontwikkelingsprogramma in de kleutergroepen in gebruik genomen, worden besluiten in toenemende mate vastgelegd in het Handboek Nassauschool en worden observaties aan het eind van groep 1 en 2 verricht. Suggesties die nog niet zijn uitgevoerd, zijn opgenomen in het Onderwijskundig Beleidsplan. Wel blijkt dat de ontwikkeling van een kleine school relatief sterk beïnvloed wordt door factoren die de school niet tot nauwelijks in de hand heeft, zoals (ernstige) ziekte van docenten of van partners van docenten.

Voor meer informatie: Nassauschool, Fred van der Ham, telefoon 038-3763920, directie@nassauschoolhattemerbroek.nl.

Kwaliteit mag geen toeval zijn

Jaarfke, Scheemda

Wisselende kwaliteitszorg

Voorbeeld # 2

Hoe bovenschoolse kwaliteitszorg-initiatieven een opbrengstgerichte school verder helpen op de weg naar optimale resultaten.

Context van de school

In het kleine Oost-Groningse dorp Scheemda staat de openbare basisschool Jaarfke, met 222 leerlingen en 16 leerkrachten, onder wie veel parttimers. Met 88 procent 1.00-leerlingen is de leerlingpopulatie vrij homogeen. Er zijn maar weinig 1.25-leerlingen (11 procent) en nauwelijks 1.90-leerlingen (1 procent). Op Jaarfke gaat veel aandacht uit naar het primaire proces. Zelfs de directeur staat vier dagen per week voor de klas. Bij zijn directietaken krijgt hij ondersteuning van een regionaal onderwijsbureau.

Met nog 20 andere scholen valt Jaarfke onder het Samenwerkingsverband Openbaar Onderwijs in de regio. Per gemeente is er een regionale coördinerend directeur. Samen vormen deze directeuren een projectgroep. Onderzocht wordt of het samenwerkingsverband een stichting kan worden.

In de ogen van de inspectie functioneert Jaarfke goed. Alle leerjaren presteren gemiddeld of bovengemiddeld en de Cito-scores liggen op of boven het verwachte niveau. Bij het beknopte Jaarlijkse Onderzoek in 2003 constateerden de inspecteurs dat de school voldoende gericht werkt aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De beleidsvoornemens mogen nog wel iets concreter worden geformuleerd: vooral de doelen, de manier van evalueren en de grote lijn over de schooljaren heen.

Diverse ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren de kwaliteit van het onderwijs verbeterd. Het gebouw en het plein hebben een opknapbeurt gehad en er zijn nieuwe materialen voor het leesonderwijs aangeschaft. Minder gunstig is dat er te weinig mogelijkheden zijn om leerlingen te laten onderzoeken door de onderwijsbegeleidingsdienst. Het bevoegd gezag weet hiervan.

Het begin

Jaarfke gebruikte al enkele jaren eigen instrumenten om informatie over de onderwijskwaliteit te verzamelen: een ouderenquête, een zelfonderzoek van de leerlingenzorg in het kader van Weer Samen naar School, een schooldiagnose rond adaptief onderwijs. Sinds het schooljaar 2003/2004 ontplooit het

Samenwerkingsverband Openbaar Onderwijs echter ook bovenschoolse initiatieven op het gebied van kwaliteitszorg. Het regionale onderwijsbureau stimuleert de aangesloten scholen bijvoorbeeld het onderwerp kwaliteitszorg op te nemen in het schoolplan. Verder heeft een projectteam de bestaande kwaliteitszorginstrumenten voor het primair onderwijs geïnventariseerd en er drie geselecteerd waaruit de scholen mogen kiezen. Jaarfke had al eerder gekozen voor de Kwaliteitsmeter Primair Onderwijs, de KMPO. Het voordeel is dat dit instrument voor zelfevaluatie dezelfde indicatoren gebruikt als de inspectie. Zo kan de school naar zichzelf kijken op dezelfde manier als tijdens het inspectietoezicht gebeurt.

Jaarfke heeft in 2003 de eerste zelfevaluatie aan de hand van de KMPO al achter de rug en ligt daarmee voor op schema: alle scholen moesten uiterlijk in het schooljaar 2005/2006 met de invoering van het instrument van hun keuze zijn begonnen. Desgewenst kunnen zij hulp krijgen van de onderwijsbeleidingsdienst. Het regionale onderwijsbureau heeft de dienst gevraagd een begeleidingstraject op te zetten en de scholen mogen op jaarbasis aangeven hoe zij daar gebruik van maken.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

'Kwaliteit mag op onze scholen geen toeval zijn', staat in het schooloverstijgende schoolplan 2003-2007. Het is een aardige typering van de bovenschoolse motivatie voor kwaliteitszorg. In datzelfde plan staat de volgende definitie van kwaliteitszorg: 'het geheel van samenhangend beleid, concrete doelstellingen en goed management om de benodigde acties en controles uit te voeren waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en waarmee de school die kwaliteit ook continu kan verbeteren.'

De afzonderlijke scholen kunnen hieraan binnen de bovenschoolse kaders hun eigen kleur geven. De directeur van Jaarfke doet dat als volgt: 'kwaliteitszorg is zodanig bewaken wat je doet op school, dat je de goede dingen doet, deze zo goed mogelijk doet en steeds beter doet.' Op Jaarfke betekent dit vooral veel aandacht voor opbrengsten en prestaties. Niet voor niets staat 'leren om te presteren' in de missie van de school. In het primaire proces ligt veel nadruk op de basisvaardigheden lezen, rekenen en taal en de school ziet de Cito-scores als een belangrijke indicator voor haar functioneren. Daarnaast besteedt de school veel aandacht aan signalering, met wel- en niet-methodegebonden genormeerde toetsen, diverse Cito-toetsen en psychologische tests.

In de nota Kwaliteitsinstrumenten en kwaliteitsbeleid onderscheidt de school vier functies van kwaliteitszorg: verantwoording afleggen, over kwaliteit communiceren met betrokkenen, schoolverbetering en het tijdig signaleren van zwakke plekken.

In 2004 is Jaarfke begonnen te werken volgens de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Ook dit past in de bovenschoolse kaders. De doelen worden zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd. Het hele systeem van kwaliteitszorg, met alle processen en procedures, is vastgelegd in de bovengenoemde nota. Afzonderlijke beleidsvoornemens worden uitgewerkt in ontwikkelingsplannen per schooljaar: herkomst, prioriteit, de oriëntatie, invoering, borging, thema-omschrijving en concrete doelstelling, betrokkenen en taken, tijdlijn, concrete activiteiten, ondersteuning, themaspecifieke evaluatie, manier van evalueren. Dit stramien wordt per thema jaarlijks gevolgd; alle ontwikkelingsplannen zijn als bijlage opgenomen bij het schoolplan.

Met de KMPO zal Jaarfke voortaan eenmaal per vier jaar een zelfevaluatie uitvoeren. Elke twee jaar zal een deel van de leerlingen worden geraadpleegd en elke vier jaar de ouders. Aan het eind van elke planperiode zal de school bekijken wat er van het beleid terecht is gekomen, alvorens een nieuw schoolplan op te stellen.

Eigen accenten

"Meten is weten, maar het is ook noodzakelijk acties hieraan te verbinden en de school op een hoger plan te tillen." De directeur van Jaarfke vindt zowel positiebepaling als schoolontwikkeling belangrijke aspecten van kwaliteitszorg. Een aantal jaar geleden lag de nadruk nog vooral op het eerste, maar de laatste vier jaar heeft de school systematisch aan verbeterpunten gewerkt. Het team stond hier vierkant achter.

Overeenstemming is er ook over de opvatting dat het onacceptabel is dat leerlingen onder de maat presteren. 'De maat' wordt dan wel opgevat als de maat van de leerling, niet die van een landelijk gemiddelde. Het team van Jaarfke probeert uit een kind te halen wat eruit te halen valt, maar vast staat dat leerlingen verschillen. De manier waarop de school aan kwaliteitszorg werkt, is heel collegiaal. In opvattingen en goodwill is er veel overeenstemming. De praktische ondersteuning – bij elkaar in de klas kijken bijvoorbeeld – komt echter nog niet altijd uit de verf. Met ingang van het schooljaar 2004/2005 doet Jaarfke echter mee aan een bovenschools project Intervisietraining, onderdeel van een gezamenlijke aanpak van het Integraal Personeelsbeleid.

Met de manier waarop de inspectie kwaliteit en kwaliteitszorg beoordeelt, is de school het in grote lijnen eens. Geïnterviewde leerkrachten en ouders vinden wel dat de inspectie wat meer zou moeten kijken naar hetgeen de school voor kinderen doet en wat minder naar de Cito-resultaten. In het algemeen vindt de school het

inspectietoezicht wel stimulerend, al is het niet zo dat de school zonder toezicht minder aan de kwaliteit zou werken.

Wie doet wat

De directeur is integraal verantwoordelijk voor de school en dus voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid. Kwaliteit staat dan ook structureel op de agenda van het directieoverleg. De directeur staat echter vier dagen per week voor de klas en heeft maar een dag per week beschikbaar voor managementtaken. In de praktijk speelt de rest van het personeel bij de uitvoering van kwaliteitszorg dan ook een grote rol. Het team ziet de school als een lerende organisatie en voelt de drang naar verbetering. Kwaliteitszorg is een agendapunt op de wekelijkse teamvergaderingen.

Andere betrokkenen zijn de IB'er (verantwoordelijk voor het Cito Leerlingvolgsysteem), de medezeggenschapsraad (die beleidsdocumenten krijgt voorgelegd ter instemming), de inspectie en de ouders (die bij de kwaliteitszorg worden betrokken via de ouderenquête, via diverse bijeenkomsten en laagdrempelige contacten met het team en de directie.) In de toekomst zullen ook leerlingen betrokken worden bij de afname van de KMPO.

Op bovenschools niveau houdt het management zich bezig met beleid, instrumentering en scholing. Formeel is de algemeen directeur van het regionaal onderwijsbureau eindverantwoordelijk voor de kwaliteitszorg op de aangesloten scholen, waaronder Jaarfke.

Kwaliteitszorg in de praktijk

De aandacht voor kwaliteit is op veel plaatsen terug te zien in de schoolpraktijk. Diverse doelstellingen krijgen zichtbaar gestalte in het onderwijsleerproces. Een van de prioriteiten uit het schoolplan was adaptief onderwijs en daar wordt inderdaad hard aan gewerkt. Verder was uit de kwaliteitsmeter gebleken dat er te weinig tijd was voor interculturele aspecten. Inmiddels is een nieuwe interculturele methode voor wereldoriëntatie ingevoerd, evenals een nieuwe taalmethode met aandacht voor interculturele aspecten. Ook zijn diverse andere nieuwe methoden aangeschaft en ingevoerd, waaronder een leerlingvolgsysteem voor groep 1 en 2. De uitkomsten hiervan worden geëvalueerd tijdens teambijeenkomsten, groeps- en leerlingbesprekingen. Deze gesprekken zijn volgens een leerkracht minder vrijblijvend dan voorheen. Het team onderzoekt of er trends te ontdekken zijn en handelt daarnaar.

Op het gebied van de leerlingenzorg, houdt de IB'er strak de vinger aan de pols als het gaat om het werken met handelingsplannen. De IB'er doet voorwerk, bespreekt dit met de begeleider van de onderwijsbegeleidingsdienst en kijkt naar verder noodzakelijk onderzoek. Deze suggesties gaan naar de leerkracht die het handelingsplan gaat schrijven.

In de scholingsactiviteiten is de rode draad van de schoolontwikkeling goed terug te zien. Het team is bijvoorbeeld geschoold in adaptief onderwijs en coaching. Ook zijn er studiemiddagen over diverse leer- en ontwikkelingsproblemen. Deels zijn de cursussen opgelegd, deels door de leerkrachten zelf gekozen. Individuele scholing is ook mogelijk. De directeur neemt deel aan scholing van de AVS en van Q*Primair. De IB'er neemt deel aan regionaal overleg en krijgt ondersteuning uit het samenwerkingsverband. En leerkrachten kunnen begeleiding krijgen van de eigen ICT'er bij het halen van hun Digitale Rijbewijs.

Succesfactoren / tips volgens Jaarfke

Diversiteit. Een diverse leerlingpopulatie stimuleert je, nieuwe kennis op te doen.

Gemotiveerd personeel. De collega's op de werkvloer moeten het doen. Als zij niet willen, kom je niet verder. Als schoolleider kun je hier maar in beperkte mate invloed op uitoefenen, vindt de directeur.

Zwart op wit. Het helpt om zaken duidelijk op papier vast te leggen (hoewel papier alleen natuurlijk niet genoeg is).

Inzet en enthousiasme. Als school moet je niet de instelling hebben: 'we moeten maar met kwaliteitszorg aan de slag.' Je streeft toch het beste voor je kinderen na? Het helpt als het team op één lijn staat en dit uitstraalt. In het geval van Jaarfke: dat het hele team ernaar streeft, het maximale uit kinderen te halen.

Draagvlak. Het hele team moet achter de beslissingen voor veranderingen staan. Het kost veel tijd om ze in te voeren.

Bewustzijn van de concurrentiepositie van de school. Dit geeft richting aan de kwaliteitszorg.

Goede organisatie: goede, cyclische instrumenten, goede fasering en afbakening en duidelijk gedeelde verantwoordelijkheden.

Hindernissen / tips volgens Jaarfke

Personeelstekort / ziekte / vervanging. Dit kan de ontwikkelingen vertragen. Vervangende leerkrachten sluiten niet altijd goed aan bij de werkwijze van collega's. Het wisselen van collega's en groepen doorbreekt de rode draad en maakt het vasthouden van opgebouwde verworvenheden lastig.

Tijdgebrek. De tijd voor nieuwe doelen en taken gaat al gauw ten koste van de basisvaardigheden en dat is waar je als school op wordt afgerekend.

Druk. Het team heeft tijd nodig om te wennen aan veranderingen. Leerkrachten moeten zich nieuwe zaken eigen kunnen maken. Als de school op meer zaken tegelijk inzet, is dat niet altijd te behappen.

Bovenschools management. Hoewel het initiatief tot kwaliteitszorg bovenschools is genoemd, werkt het bovenschoolse management in de setting van Jaarfke niet erg stimulerend. Verzelfstandiging van het regionale onderwijsbureau wordt onderzocht.

Hoe het verder ging

Twee jaar later heeft de openbare basisschool Jaarfke veel voornemens uitgevoerd. Zo hebben in het schooljaar 2004-2005 alle leerlingen van de groepen 7 en 8 de Vragenlijst Leerling ingevuld. Gezamenlijk hebben de scholen van de gemeente Scheemda inmiddels het besluit genomen om de KMPO aan te schaffen. Er zijn eveneens afspraken gemaakt over de afname van het INK-onderzoek, de Vragenlijst Leerling, de Vragenlijst Ouder, de Vragenlijst Personeel en de Zelfevaluatie Leerkrachten.

Op niveau van het gehele samenwerkingsverband zijn tijdens het schooljaar 2005-2006 voor en door de directeurs twee studiedagdelen georganiseerd met als thema's: het schooljaarplan, de beleidsvoornemens (met veel aandacht voor het Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden formuleren van het gewenste resultaat), het schooljaarverslag en het schoolplan 2007-2011.

Met ingang van het schooljaar 2006-2007 wordt het bestuur van de openbare scholen van de gemeenten Scheemda, Winschoten, Pekela, Reiderland en Bellingwedde een stichting. De verzelfstandiging is daarmee een feit geworden.

Voor meer informatie: openbare basisschool Jaarfke, Hans Rendering, telefoon 0597-592524, jaarfke@planet.nl.

Fusie en kwaliteitszorg hand in hand

Mandegoud, Kloosterburen

Gemiddelde kwaliteitszorg

Voorbeeld # 1

Hoe een fusieschool als voorloper in een Pilot Kwaliteitszorg op weg gaat naar een professionele cultuur.

Context van de school

In Kloosterburen staat de openbare basisschool Mandegoud, met ongeveer 120 leerlingen en 15 personeelsleden (cijfers uit 2003).

De leerlingen komen merendeels uit het dorp zelf en uit omliggende dorpen. Ruim driekwart van de leerlingen heeft in termen van onderwijsachterstanden een gewicht van 1.00 (de 'gewone' leerling), bijna eenvierde een gewicht van 1.25.

Mandegoud is in 2003 ontstaan uit een fusie van een openbare, protestants-christelijke en rooms-katholieke basisschool. Er is veel tijd en aandacht besteed aan de totstandkoming van één team en één leerlingbevolking. Mandegoud wil een school zijn voor de hele dorpsgemeenschap, open en respectvol.

De school valt onder het regionale schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs Lauwers en Eems. Dit is een stichting die het bevoegd gezag heeft over onder andere 24 basisscholen. Elke basisschool heeft een integraal verantwoordelijke directeur, die wordt aangestuurd door een van de twee 'clusterdirecteuren' voor het basisonderwijs. Deze vallen op hun beurt onder een sectordirecteur primair onderwijs.

Bij het Jaarlijks Onderzoek van 2004 heeft de inspectie de opbrengsten en de kwaliteitszorg beoordeeld als 'minimaal voldoende'. Mandegoud doet genoeg aan onderwijsverbetering, maar moet systematischer omgaan met de leeropbrengsten: doelen formuleren en genormeerde gegevens verzamelen, zodat duidelijk is wat de tussen- en eindopbrengsten zijn. De eindresultaten liggen rond het verwachte niveau, maar er gaan meer leerlingen naar het lwoo dan gemiddeld.

Het begin

De start van de fusie was ook de start van de kwaliteitszorgontwikkeling op Mandegoud. Het initiatief kwam van het bovenschools management, dat een vast format voor het meerjarenschoolplan maakte. Deels zorgde het bovenschools management voor de invulling van het format, deels was dit aan Mandegoud. In het format zat onder andere een interne en externe sterkte-zwakteanalyse en twee paragrafen kwaliteitszorg en kwaliteit. Mandegoud voerde in het schooljaar 2003-2004 voor het eerst zo'n sterke-zwakteanalyse uit. Hiervoor werd de 'Kwaliteitsmeting Nes' gebruikt, een instrument afkomstig van de schoolleidersopleiding Nes-Ocom. Ook in andere opzichten werd het meerjarenschoolplan een katalysator voor de ontwikkeling van de nieuwe fusieschool. Naar aanleiding ervan volgde de hele school bijvoorbeeld een cursus teambuilding bij APS. Het bovenschools management nam eveneens het initiatief voor een Pilot Kwaliteitszorg, die in het najaar van 2003 van start ging. Mandegoud is een van de voorlopers die hieraan meedoen. In de pilot krijgen directeuren training en scholing in competentie management, met steun van de onderwijsbegeleidingsdienst. Het is de bedoeling dat de directeuren het kwaliteitsbeleid eerst invoeren op hun eigen school en met hun eigen team. Vervolgens kunnen ze andere aangesloten scholen bij kwaliteitsontwikkeling gaan begeleiden.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

De directeur van Mandegoud omschrijft kwaliteitszorg breed, als 'een constante cyclus van ondernemen, uitvoeren, evalueren en bijstellen'. Het gaat om de vragen: hoe doet de school het en hoe kan het beter? Ook het bovenschools management legt nadruk op cyclisch denken. Als uitgangspunten voor kwaliteitszorg dienen het INK-model en de visie op de basisschool als een lerende organisatie. 'Kennis geeft kansen' is het credo

van het schoolbestuur. In het meerjarenschoolplan formuleert het bestuur dit als volgt: 'Onze scholen streven naar kwaliteit in kindgericht onderwijs, onderwijs op maat, samenwerking, aandacht voor zowel kennis als voor cultuur en vorming.' In brede zin ligt er een verband met personeelszorg ('kwaliteit van onderwijs staat of valt met de man of vrouw voor de klas'), in een smallere definitie vooral met leerlingenzorg (onderwijs op maat voor alle kinderen). Het eerste is meer de verantwoordelijkheid van de directeur, het tweede van de intern begeleider.

Op alle scholen van het regionale schoolbestuur waartoe Mandegoud behoort, krijgt kwaliteitszorg de drie lagen van het INK-model. Er is een bestuurlijke laag (strategisch en richtinggevend), een bovenschoolse laag (een zodanige vertaling van de streefdoelen dat de scholen voldoende ruimte voor eigen invulling hebben) en een laag op schoolniveau: aan de hand van een zelfanalyse wordt het streefniveau bepaald en worden de doelen op schoolniveau uitgewerkt. Informatie uit de drie lagen komt samen in een bestuurlijk informatiesysteem. Hierin zitten het strategisch beleidsplan, het managementinformatiesysteem, het schoolplan en het persoonlijk plan directeur. De beleidskaders worden SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd.

Het strategische beleid is onderverdeeld in integraal personeelsbeleid, integraal huisvestingsbeleid en onderwijskwaliteit. Het bovenschools management controleert dit op afstand aan de hand van overleg, documentatie en de opbrengsten.

Op Mandegoud is inmiddels een heel evaluatiesysteem ontstaan. Intern bestaat dit uit twee vormen: een evaluatie op bestuursniveau aan de hand van de aandachtsgebieden uit het INK-model en de hierboven beschreven evaluatie op schoolniveau, in de vorm van een zelfanalyse volgens de principes van het INK-model. Een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders maakt hier deel van uit.

In de praktijk vertaalt Mandegoud de PDCA-cyclus in een stappenplan voor school- en klasniveau. Er zijn vijf stappen: 1) onderzoek wat nodig is voor de organisatie, beslis wat je wilt bereiken, leg dit vast in een afspraak met de leidinggevende. 2) Maak een samenhangend plan van aanpak in SMART-termen. 3) Voer het plan uit. 4) Kijk wat er is gelukt en ga na wat er voor individu en organisatie te leren valt. 5) Leg verantwoording af. Alle relevante informatie, afspraken en procedures zijn gebundeld in een vademecum: een allesomvattend handboek voor de school. Voor de toekomst overweegt de directeur het instrument Werken Met Kwaliteitskaarten voor het Primair Onderwijs (WMK-PO) te gaan gebruiken.

Eigen accenten

Positiebepaling (hier in de vorm van een sterkte-zwakteanalyse) geeft aanleiding tot schoolontwikkeling, vinden ze op Mandegoud. Daarom vindt de school deze aspecten allebei belangrijk. Natuurlijk is het kwaliteitsbeleid op Mandegoud van recente datum en is het de kinderschoenen nog niet geheel ontgroeid. Maar dat in aanmerking genomen, is er consensus over het beleid en werkt de collegiale cultuur ondersteunend.

Over de manier waarop de inspectie de kwaliteit van een school bepaalt, verschillen de meningen bij Mandegoud. De bovenschoolse manager vindt dat de inspectie geneigd is door te slaan in wat hij de 'administratieve verankering' noemt. De directeur en de intern begeleider vinden dat de inspectie te eenzijdig naar de cijfertjes kijkt. Mandegoud heeft te veel E-D-scores en er gaan te veel leerlingen naar het Iwo. In de loop der tijd heeft de school haar verwachtingen van de leerlingen bijgesteld. Maar in het inspectierapport komen de context van de school en de individuele leerlingen te weinig in beeld. Mandegoud doet er alles aan om kinderen naar hun eigen maat maximaal te laten presteren.

Wie doet wat?

De directeur en de IB'er overleggen onderling hoe zij de taken op het gebied van kwaliteitszorg verdelen. In de praktijk doet de IB'er vooral de zaken die met leerlingenzorg te maken hebben, zoals de evaluerende

gesprekken met leerkrachten. In de toekomst zal de IB'er meer de rol van leerkrachtcoach krijgen. Ook onderhoudt de IB'er de interne en externe contacten met instanties.

Het bovenschools management is niet direct bij de uitvoering van het kwaliteitsbeleid betrokken. Het faciliteert, stuurt en volgt het implementatieproces op afstand. Het schoolbestuur toetst en controleert. De leden ervan zijn gekozen op de specialismen die zij vertegenwoordigen. Zij hebben de voorzitter van het schoolbestuur gemandateerd. Deze is eindverantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid.

Formeel kunnen de leerkrachten na het nemen van een beslissing aangeven of ze het er in meerderheid mee eens zijn of niet. In de dagelijkse praktijk hebben ze echter meer invloed. Als ze veranderingen wensen, kunnen ze die altijd bespreken in het team. Ook naar adviezen van de ouders en de medezeggenschapsraad wordt geluisterd. Iedereen is hier goed over te spreken.

Kwaliteitszorg in de praktijk

In de korte tijd dat Mandegoud aan kwaliteitszorg werkt, heeft dit op de school al veel teweeggebracht.

Kwaliteitszorg heeft een vaste plek gekregen op de agenda van de teamvergaderingen. Ook zijn er af en toe speciale avondvergaderingen over thema's als zelfstandig werken en het evalueren van methodes. De introductie van nieuwe methodes is namelijk een van de uitvloeisels van het kwaliteitsbeleid. Belangrijk was bovendien de zoektocht naar de nieuwe identiteit van de school, die het gevolg was van de fusie. Het heeft geleid tot het instellen van een Identiteitscommissie met een adviserende rol, en tot de invoering en opzet van levensbeschouwelijk onderwijs, het vak Levo. Ook hebben ouders een identiteitsenquête afgenomen.

Er is duidelijk een professionele cultuur ontstaan, die leidt tot discussies, die weer leiden tot kwaliteitsverbetering. Het ligt in de verwachting dat de Pilot Kwaliteitszorg gaat resulteren in integraal personeelsbeleid dat gericht is op kwaliteitsverbetering van zowel het individu als de organisatie. De invoering van het persoonlijke plan directeur en de ontwikkeling van competenties zijn belangrijke stappen daarin.

Succesfactoren / tips volgens Mandegoud

Een passende schoolgrootte. Voor Mandegoud als fusieschool kwam het goed uit dat het leerlingaantal niet groter was dan het was. In de toekomst zou de school wel weer kunnen groeien.

Diversiteit / aanwezigheid van achterstandsleerlingen. Grote verschillen tussen leerlingen kunnen aanleiding zijn tot zorg, maar een feit is wel dat het een school ook stimuleert zich te ontwikkelen.

Bestuurlijke schaalgrootte. Meerpitters hebben het gemakkelijker bij het opzetten van kwaliteitszorg.

Denominatie. In de consensuscultuur die kenmerkend is voor Mandegoud speelt de invulling van de identiteit een sleutelrol.

Een actief 'kwaliteitszorgkoppel'. Zeker op een fusieschool is het essentieel dat de directeur en de IB'er het team ondersteunen. De directeur heeft een sterk bindende functie.

Betrokkenheid als team. Zonder eenheid, communicatie en sfeer komt er niets van de grond.

Individuele betrokkenheid. Leerkrachten moeten genoeg ruimte krijgen om mee te praten en hun persoonlijke mening te uiten.

Concrete thema's. Vraagstukken moeten dichtbij de mensen worden neergezet.

Hindernissen / tips volgens Mandegoud

Het inspectietoezicht. Op zich kan het de ontwikkeling van kwaliteitszorg bevorderen, maar in de huidige vorm is het te uniform, is er te weinig ruimte voor eigen keuzes van leerkrachten en komt de context van de school onvoldoende aan bod. Dat de inspectierapporten openbaar zijn, maakt dit probleem nog groter.

De fusiesituatie. Er gaat veel energie zitten in het zoeken naar een nieuwe identiteit.

Hoe het verder ging

Twee jaar na het onderzoek heeft Mandegoud de fusie goeddeels achter zich gelaten. Het algemene oordeel is dat de fusie een goede stap is geweest. Wel is de school nog altijd op zoek naar goede vormen om de identiteit gestalte te geven.

De inspectie heeft Mandegoud bij een vervolgbezoek in september 2005 een 'voldoende' gegeven. De school heeft vooruitgang geboekt in het systematischer omgaan met de leeropbrengsten; voor de komende tijd staat het cyclische karakter van de kwaliteitszorg nog op de agenda.

De bovenschoolse Pilot Kwaliteitszorg is inmiddels zijn derde jaar ingegaan. Er is een bloeiende intervisiegroep van schooldirecteuren ontstaan en het integraal personeelsbeleid is in de steigers gezet.

Momenteel denkt Mandegoud na over de vraag hoe het werken met kijkwijzers, POP's en

functioneringsgesprekken kan uitmonden in een effectieve manier van werken met bekwaamheidsdossiers.

Een definitieve keuze voor een kwaliteitsinstrument is nog niet gemaakt. "We denken er liever goed over na", zegt de directeur, "want met wat we nu kiezen, moet de school wel jaren voortkunnen."

Voor meer informatie: openbare basisschool Mandegoud, Lia Beerstra, telefoon 0595-481747, basisschool@mandegoud.nl .

De voors en tegens van een kwaliteitszorginstrument

Willem van Oranje, Woerden

Gemiddelde kwaliteitszorg

Voorbeeld #2

Hoe een groeischool met veel zorgleerlingen alle zeilen bijzet en met gemengde gevoelens gebruikmaakt van een bovenschools gekozen kwaliteitszorginstrument.

Context van de school

In Woerden staat de protestants-christelijke basisschool Willem van Oranje. Dit is een van de twaalf scholen van de regionale Stichting Protestants-Christelijk Primair Onderwijs Groene Hart, die onder leiding staat van een algemeen directeur en een adjunct. De Willem van Oranje-school heeft een directeur die samen met het team verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.

In het schooljaar 2004/2005 had de school 250 leerlingen en 20 (deels parttime) leerkrachten. De laatste jaren zit de groei erin: de school heeft een goede naam en de wijk is aan het verjongen. Een deel van de aanwas bestaat uit autochtone en allochtone achterstandsleerlingen en dit stelt de school voor nieuwe vragen.

Inmiddels heeft 62 procent van de leerlingen een leerlinggewicht van 1,0, 23 procent van 1,25 en 15 procent van 1,9. Extra zorg voor deze leerlingen kost veel tijd en energie; tijd en energie die op dat moment niet besteed kan worden aan schoolontwikkeling. Aan de andere kant heeft de groei het mogelijk gemaakt nieuwe collega's aan te nemen. Deze jonge en enthousiaste leraren versterken de uitstraling van het team naar leerlingen en ouders.

De Willem van Oranje-school heeft de afgelopen jaren wel last gehad van het lerarentekort. Om het ziekteverzuim te drukken, heeft de school de buitenlestaken eerlijker verdeeld. Ook hebben de leerkrachten van de bovenbouw inmiddels eenmaal per week, ten tijde van de gymles door de vakleerkracht, drie kwartier de tijd om telefoontjes te plegen en oudergesprekken te voeren.

De inspectie vindt dat de manier waarop de Willem van Oranje-school aan verbetering werkt, voldoende bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. De school plant jaarlijks verbeteractiviteiten en kijkt aan het eind van het jaar terug. Daar zit dus een zeker systeem in. Toevoeging van concrete doelen, tijdspaden en evaluatie-afspraken zou echter een goed idee zijn. Ook kan de school meer evaluatie-instrumenten gaan gebruiken (klassenbezoek, leerlinggesprekken) en is het verstandig verband te leggen met het professionaliseringsplan voor leraren. Als laatste merkt de inspectie op dat de Willem van Oranje-school te eenzijdig werkt aan een beter leerstofaanbod. Ook het pedagogisch-didactisch handelen verdient aandacht. De onderwijsresultaten zijn overigens naar verwachting. Alleen het percentage zittenblijvers ligt hoger dan het landelijk gemiddelde (2003: 2,9 tegen 2,4 procent).

Het begin

Het kwaliteitszorgbeleid op de Willem van Oranje-school is in de loop van vele jaren tot stand gekomen. De eerste initiatieven ontstonden in de school; daarna volgden ontwikkelingen op bovenschools niveau. De leerlingenzorg was het eerste gebied dat doelbewust werd geëvalueerd. Nu ontmoeten alle IB'ers en RT'ers van de stichting elkaar eens per twee maanden en wisselen kennis uit.

De Willem van Oranje-school gebruikt inmiddels al jaren het instrument Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK-PO). Dit komt voort uit een bovenschoolse afspraak. De directieleden van alle scholen zijn geschoold in het werken met de Quick Scan en het kwaliteitszorgstelsel van WMK-PO. Verder gebruiken ze voor hun schoolplan allemaal hetzelfde basisdocument, dat bestaat uit een bovenschools deel op stichtingsniveau en een schoolspecifiek deel dat zij invullen met hun team en met de MR.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

De stichting heeft een expliciete visie op kwaliteitszorg. Hierin staat onder meer: 'Kwaliteitszorg heeft te maken met het daadwerkelijk zeker stellen van de gewenste kwaliteit. ... In de kern van de zaak gaat het om: het uitvoeren van het beleid zodat voldaan wordt aan de wettelijke eisen; het uitvoeren van beleid, zodat de school waarmaakt wat ze (extra) belooft; het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs; het nemen van maatregelen om de kwaliteit voortdurend te verbeteren. Op basis van de Quick Scan WMK-PO is voor de komende periode een kwaliteitsprofiel opgesteld met daaraan gekoppeld een meerjarenplanning.'

Deze visie op kwaliteitszorg geldt ook voor de Willem van Oranje-school. Daarnaast heeft het team op basis van de vragenlijsten van de WMK-PO jaren geleden een algemene schoolvisie ontwikkeld die nog steeds geldig is. De Willem van Oranje-school wil uit een kind halen wat erin zit, waarbij het plezier van het kind centraal blijft staan. Voor alle kinderen wil de school een plezierige en veilige omgeving zijn; een voorwaarde om te komen tot goede prestaties. Verder streeft zij naar aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling, werken aan christelijke normen en waarden en een goed contact met de ouders.

Al deze doelen zijn terug te vinden in de diverse plannen die de Willem van Oranje-school gebruikt. Er is een meerjarenschoolplan 2003-2007 en er zijn jaarplannen. Ze dienen als verantwoordingsdocument tegenover het bevoegd gezag, maar ook als planningsdocument voor schoolontwikkeling.

De indeling van het meerjarenschoolplan (op Willem van Oranje 'school-ontwikkel-plan' genoemd) correspondeert met de kwaliteitsdomeinen van het WMK-PO. Van al deze domeinen worden achtereenvolgens de visie, de doelen, de beoordeling en de verbeterpunten beschreven. Elke vier jaar houdt de school haar visie en doelen tegen het licht met behulp van de Quick Scan WMK-PO en het inspectiebezoek. Elke acht jaar is er een intern tevredenheidsonderzoek, elke vier jaar een omgevingsonderzoek en jaarlijks een ouderenquête waarvan de uitslag in de schoolgids wordt gepubliceerd. Verdeeld over de vier jaren van de cyclus komen alle kwaliteitsdomeinen aan bod; elk jaar een aantal. In het jaarplan blijkt per domein uit kengetallen en andere gegevens wat de stand van zaken is. Sterke en zwakke punten staan op een rij in een kwaliteitsprofiel. De informatie hiervoor komt uit de Quick Scan WMK-PO, uit omgevingsonderzoek en de inspectierapporten. De zwakke punten zijn verbeterpunten en hiervoor worden beleidsvoornemens geformuleerd.

In sommige situaties werken teamleden van de Willem van Oranje-school volgens de cyclus 'toetsen, evalueren, handelen en systematisch invoeren', een cyclus die lijkt op Plan Do Check Act. De IB'er gebruikt dit bijvoorbeeld in haar werk en de leerkrachten hanteren deze cyclus bij het werken met handelingsplannen. In die handelingsplannen worden doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd, iets wat de directeur in de toekomst ook bij andere domeinen wil doorvoeren. Voor het personeelsbeleid gaat de school gebruik maken van de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) uit de WMK-PO.

Eigen accenten

Kwaliteitszorg staat op de Willem van Oranje-school zowel in het teken van positiebepaling als schoolontwikkeling. Het leidt tot systematische onderwijsvernieuwing. Over het gevoerde beleid bestaat consensus voor zover het om leerlingen gaat. Gaat het om leerkrachten, dan verschillen de meningen. De oudere garde is in zijn algemeenheid bijvoorbeeld minder positief over competentieontwikkeling en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Wel vindt iedereen dat er sprake is van een ondersteunende collegiale cultuur. Teamleden vragen elkaar om ondersteuning en bieden die ook.

De Willem van Oranje-school vindt het belangrijk uit kinderen te halen wat erin zit. In die zin is het onacceptabel als kinderen ondermaats presteren.

Met de manier waarop de inspectie de kwaliteit van een school bepaalt, is de Willem van Oranje-school het niet eens. De inspectie kijkt wel naar de goede aspecten, maar benadert deze te cijfermatig. De relatieve

onderwijsprestaties komen niet in beeld en niet-meetbare factoren worden uitgesloten. Vergelijkbare kritiek heeft de school op de manier waarop de inspectie de kwaliteitszorg van een school beoordeelt. De school vindt dan ook niet dat het inspectietoezicht motiverend werkt. Het bovenschools management oordeelt hier overigens positiever over. Over de publicatie van inspectierapporten op internet zijn ook zij echter niet te spreken. Door de openbaarmaking lijken de onderzoeksuitkomsten objectiever en representatiever dan ze feitelijk zijn.

Wie doet wat?

Het bovenschoolse management is alleen betrokken bij de systematische kant van het kwaliteitsbeleid op basisschool Willem van Oranje. Drie keer per jaar overleggen de directeur en het bovenschoolse management over de uitvoering van het jaarplan en het nascholingsplan. De directeur vertelt bijvoorbeeld aan welke deskundigheid zijn team de komende jaren behoefte heeft en maakt hier beleid op. Met inhoudelijke ontwikkelingen bemoeit het bovenschools management zich minder; de uitvoering van het kwaliteitsbeleid is een zaak van de school.

Daar is het een kwestie van het hele team, benadrukt de directeur. Alle neuzen staan dezelfde kant op. Zelf is de directeur bijna volledig aangesteld voor directietaken; de IB'er is bijna twee dagen per week vrijgeroosterd. De directeur coördineert alles wat met de WMK-PO te maken heeft, waaronder gegevensverzameling en rapportage.

De Willem van Oranje-school legt veel nadruk op een goede verslaglegging van de ontwikkeling van leerlingen en op taalontwikkeling in de onderbouw (pre- en reteaching). Twee leerkrachten zijn hier speciaal een aantal uren voor uitgeroosterd. Naast de medezeggenschapsraad van de Willem van Oranje-school is er een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van alle bij de stichting aangesloten scholen. Beide raden hebben naar gelang de situatie advies- of instemmingsrecht en worden op de hoogte gehouden van belangrijke onderzoeksuitkomsten en lopende zaken.

Kwaliteitszorg in de praktijk

Kwaliteit staat op de agenda bij de bovenbouw- en onderbouwvergaderingen, de zeswekelijkse leerlingbesprekingen en de wekelijkse teamvergaderingen. Ook zijn er specifieke onderwijskundige vergaderingen met de onderwijsbegeleidingsdienst. Bovenschools komen kwaliteitsbeleid en inhoudelijke kwaliteitszaken aan bod tijdens het directeurenoverleg en het IB-overleg.

Met het diverser worden van de leerlingpopulatie zijn de sociaal-emotionele problemen bij de leerlingen toegenomen. Hoewel dit meer dan gemiddeld energie kost, is de Willem van Oranje-school er toch in geslaagd systematisch aan verbeteringen te werken. Er is veel bereikt op het gebied van leerlingenzorg. Voormalige leerkrachten uit het speciaal onderwijs worden ingezet voor preambulante begeleiding, voor observaties in de klas en voor ondersteuning aan leerkracht. Verder heeft de school contact gezocht met peuterspeelzalen en werkt zij met één peuterspeelzaal intensiever samen: het resultaat van een pilot voor- en vroegschoolse educatie. Ook is een beknopt formulier ontwikkeld voor de overdracht van peuterspeelzaal naar groep 1.

Op het punt van het leerstofaanbod zijn eveneens systematische verbeteringen doorgevoerd. Toen bleek dat de school zwak scoorde op woordenschatontwikkeling, is het team hier vanaf groep 1 gericht aan gaan werken. Naar aanleiding van zwakke resultaten zijn tevens methoden vervangen. Leerlingen hebben nu meer mogelijkheden voor verbreding, verdieping en herhaling. Zij kunnen beter werken op hun eigen niveau. In het verlengde hiervan discussieert het team voortdurend over klassikale versus niet-klassikale instructie.

De leerkrachten van de Willem van Oranje-school staan er niet alleen voor. Er zijn altijd mogelijkheden voor begeleiding en coaching en de cultuur is zodanig dat teamleden elkaar ook om hulp vragen. In overleg met de

schoolbegeleidingsdienst volgt het team als geheel scholing op thema's als sociaal-emotionele problematiek en Human Dynamics. Ook individuele scholing is mogelijk.

Succesfactoren / tips volgens basisschool Willem van Oranje

Alle neuzen dezelfde kant op. Als iedereen op de hoogte is en zich aan de afspraken houdt, komt er veel van de grond. Beeldend uitgedrukt: een waterval is niet anders dan veel losse druppels water die dezelfde kant op gaan.

Goede sfeer. Iedereen kan met elkaar door een deur en het werk gaat vanzelf.

Openheid, vertrouwen en collegiale steun. Het is belangrijk dat teamleden problemen durven toegeven en elkaar willen opvangen in lastige situaties.

Bewustwording die het gevolg is van het bovenschoolse kwaliteitszorgbeleid. Je wordt gedwongen na te denken over kwaliteitszorg, verbeterpunten te formuleren en ermee aan de slag te gaan.

Goede bestuursstructuur. Een bovenschools management dat verantwoording aflegt en een directie die zich met schoolzaken kan bezighouden, dat is een goede formule.

Actieve ouders.

Bovenschools integraal beleid. Zo heb je zicht op alle domeinen in hun samenhang.

Goede leerlingenzorg. Een goed leerlingvolgsysteem en een nuchtere IB'er met verstand van zaken doen wonderen.

Geld. Voor materialen, voor personeelszorg, zoals het inwerken van nieuwe collega's.

Hindernissen / tips volgens basisschool Willem van Oranje

Het administratieve keurslijf van de WMK-PO. Het instrument levert veel werk op, terwijl niet duidelijk is of de opbrengsten dit rechtvaardigen.

De waan van de dag. In de alledaagse drukte raken verbeterpunten uit het kwaliteitsbeleid op de achtergrond.

Teveel problemen in een klas. Er zit een maximum aan de hoeveelheid problemen die een klas aankan.

Concentratie van zorgleerlingen. Als je veel zorgleerlingen op school hebt, vraagt dat veel tijd en energie. Systematisch werken aan schoolontwikkeling kost dan relatief meer moeite.

Wachtlijsten in de jeugdzorg. Kinderen moeten te lang wachten op hulp, bijvoorbeeld een socialevaardigheidstraining. Dat merk je in de klas.

'Getrek' van de gemeente en de inspectie. Formulieren die moeten worden ingeleverd, eisen waaraan moet worden voldaan... Administratieve rompslomp is een grote last.

Probleem-ouders. Je bent als leerkracht soms ook maatschappelijk werker.

Ivoren torens. Besturen die daarin wegkruipen, functioneren niet.

Irreële verwachtingen. Er komt steeds meer op het bord van de school te liggen: buitenschoolse en tussenschoolse opvang, de zorgplicht, de aanpassing van de gewichtenregeling, de administratieve rompslomp rond de Rugzak-leerlingen.

Hoe het verder ging

Twee jaar na het onderzoek is de christelijke basisschool Willem van Oranje druk bezig onderwijskundig de bakens te verzetten. De leerlingen krijgen meer ruimte om autonoom keuzes te maken en zelfstandig te werken. Om dit te stimuleren gaat de school meer combinatiegroepen vormen. Tevens is besloten Cito-toetsen in te voeren die het mogelijk maken de ontwikkeling van de leerlingen over de jaren heen te volgen. Dat de school hiermee tegemoet komt aan de wensen die de inspectie bij haar meest recente bezoek heeft

geuit, is een toevallige bijkomstigheid. Overigens ligt het aantal zittenblijvers sinds 2004 op of onder het landelijk gemiddelde.

Organisatorisch is er eveneens veel veranderd. De coördinatoren van onder- en bovenbouw, de IB'er en de directeur vormen nu samen het management. Zij bereiden vergaderingen voor en evalueren na afloop. Hierdoor ligt niet alles meer op het bord van de directeur. Ook heeft een deel van de teamvergaderingen plaatsgemaakt voor bouwvergaderingen. Er worden wel verslagen uitgewisseld en afspraken worden vastgelegd in een vademecum. Het voordeel is dat niet langer iedereen over alles hoeft mee te praten. In de woorden van de directeur: "Je komt meer bij de kern van je eigen werk."

Voor meer informatie: willemvanoranje@spco.nl

Een goed begin...

Ichthusschool, Wolphaartsdijk

Beginnende kwaliteitszorg

Hoe een dorpschool met een goed intern rendement de eerste stappen zet op weg naar systematische kwaliteitszorg.

Context van de school

In een van de dorpskernen van de Zeeuwse gemeente Goes staat de protestants-christelijke Ichthusschool. Het is een van de vijf scholen die valt onder de Vereniging voor Protestants-Christelijk Onderwijs in Goes. Het bestuur gaat steeds meer op afstand staan en de directeur wordt in toenemende mate gemandateerd als uitvoerend bestuurder. Er is geen bovenschools management, wel een directeurenoverleg.

De Ichthusschool telt 10 leerkrachten, van wie 8 in deeltijd, en ongeveer 130 leerlingen, verdeeld over jaarklassen, ongedeelde groepen en combinatiegroepen. Het leerlingaantal groeit de laatste jaren aanzienlijk. Daardoor groeit de school uit haar voegen. Sommige lokalen zijn te klein en er is geen RT-ruimte. Voor structurele oplossingen is de school afhankelijk van de gemeente, maar die onderneemt weinig actie. Zelf heeft de school samen met de ouders de bovenverdieping opgeknapt en werkhoeken voor leerkrachten gemaakt.

Over het gemiddelde 'gewicht' van de leerlingen van de Ichthusschool zijn geen actuele cijfers bekend, omdat de school de leerlingen niet meer weegt. Voorheen waren er eigenlijk alleen 1.00-leerlingen. In elk geval blijkt uit de cijfers dat de Ichthusschool weinig zittenblijvers kent (1,5 procent tegen 2,4 procent landelijk). Ook zijn de leeropbrengsten goed. De inspectie is te spreken over het interne rendement.

Ook in het algemeen krijgt de Ichthusschool een voldoende van de inspectie. Medio 2004 signaleert de inspectie aanzetten tot een planmatige en cyclische kwaliteitszorg. Op onderdelen heeft de Ichthusschool zicht op de kwaliteit van het onderwijs, maar op andere punten ontbreken nog analyses en beschrijvingen. Volgens de inspectie kan de school winst boeken door een sterkte-zwakteanalyse uit te voeren, doelen en verbeterpunten in meetbare termen te beschrijven en systematischer en cyclischer te evalueren. Sindsdien is op deze punten vooruitgang geboekt.

Het begin

De Ichthusschool heeft sinds 2000 een nieuwe directeur. Zij heeft eerst een inventarisatie gemaakt en op basis daarvan met het team toekomstplannen geformuleerd. De voornemens liggen vast in het schoolplan 2003-2007. Kwaliteitsbeleid is een van de onderdelen, evenals onderwijskundige zaken en meerjarenplanning.

Voor allerlei beleidsterreinen zijn vervolgens protocollen opgesteld. Deels is dit gebeurd door werkgroepjes op het niveau van bestuur en directie (arbo, ict), deels door het team (visie, leerlingzaken). Werkgroepjes van teamleden vertalen alle ideeën naar het schoolniveau. De directie stuurt de groepen aan en koppelt terug naar het directeurenoverleg.

Een van de vernieuwingen is dat de Ichthusschool sinds 2003 Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK-PO) is gaan gebruiken voor zelfevaluatie. Deze keuze is gebaseerd op positieve ervaringen die andere directeuren van de stichting ermee hebben opgedaan. Ook deze scholen werken met het instrument.

De Ichthusschool is overwegend positief over de WMK-PO. Een voordeel is dat het instrument informatie oplevert die specifiek is voor de manier van de werken van de school. Een nadeel is dat het in het begin nogal wat tijd kost om ermee te leren werken.

In 2004 is eveneens voor het eerst een ouderenquête afgenomen, de KWaliteitsINDruk (KWIN). Ook dit is een schooloverstijgend initiatief.

Beleid van de school voor kwaliteitszorg

Vertegenwoordigers van diverse geledingen op de Ichthusschool hanteren verschillende definities van kwaliteitszorg. Van breed (het planmatig werken waarbij een meerjarenplanning en een jaarplan hoort) tot smal (leerlingenzorg, huisvesting, lesmethoden).

Een visie op kwaliteitszorg is in ontwikkeling. Uit de algemene schoolvisie is wel het een en ander te destilleren: '...het streven... het onderwijs zodanig in te richten dat kinderen zich ...optimaal...ontwikkelen, hun mogelijkheden leren gebruiken en de grenzen daarvan accepteren.'

In de schoolgids van 2004 staat bovendien dat 'kwaliteit meer is dan goede onderwijsprocessen, namelijk ook lesmethoden, omgang met elkaar, samenwerking, sfeer, communicatie en lichamelijke ontwikkeling.

...Veranderings- en verbeteringsprocessen vormen de grondslag van de kwaliteit van het onderwijs: een constant proces van vernieuwen, verbeteren en veranderen.'

In het meerjarenkwaliteitsplan staat de kwaliteitscyclus per schooljaar uitgewerkt in activiteiten, periodes en instrumenten. Daaronder zit het meerjarenschoolplan. Dit wordt per jaar verder uitgewerkt in een actieplan, dat gedurende het jaar in periodes van zes weken wordt uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld.

In het meerjarenschoolplan staat verder welke gegevens over haar uitgangspositie de school wil verzamelen. De IB'er maakt bijvoorbeeld een analyse van de leerlingpopulatie. Om een overzicht te krijgen van haar positie in de wijk en regio maakt de Ichthusschool elke twee jaar een sterkte-zwakteanalyse en houdt zij elke vier jaar een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders. Eveneens elke vier jaar wordt de stand van zaken in de school onder de loep genomen met onder meer klassenbezoeken en functioneringsgesprekken. Tot slot wordt in het vierde uitvoeringsjaar van het meerjarenplan een totale evaluatie uitgevoerd.

In de praktijk van alledag heeft kwaliteitszorg ook een vaste plaats gekregen. De Ichthusschool kent een systeem van regelteamvergaderingen en inhoudelijke vergaderingen. Deze laatste zijn eens per zes weken. Vooral daarin komen kwaliteitsaspecten aan bod. Met Plan Do Check Act is de school niet bekend, maar zij gebruikt wel een vergelijkbare cyclus: doelen opzetten, plannen maken, evalueren en bijstellen. Soms hanteren medewerkers de cyclus bewust, soms onbewust. Teamleden zijn zich hiervan bijvoorbeeld minder bewust dan de directeur. Desalniettemin worden per onderwerp afspraken of protocollen vastgelegd in een Handboek. Dit bevat bijvoorbeeld informatie over vakken, afname van Cito-toetsen, omgang met leerlingen, schoolregels, beoordeling van rapportcijfers en bijlagen met formulieren en notulen. Mede aan de hand hiervan wordt jaarlijks bekeken wat werkt en wat anders moet.

Eigen accenten

Op de Ichthusschool staat kwaliteitszorg zowel in het teken van positiebepaling als schoolontwikkeling, met een accent op het laatste. Over het beleid bestaan geen verschillen van mening in het team. Ook is iedereen het erover eens dat aan kinderen geen algemene prestatienormen kunnen worden opgelegd.

Als het om kwaliteitszorg gaat, kan de collegiale cultuur op de Ichthusschool nog groeien. Leerkrachten kunnen hun problemen wel op tafel leggen en sommige collega's ondersteunen elkaar, maar anderen komen daar door tijdgebrek niet aan toe.

Over de manier waarop de inspectie de kwaliteit van een school bepaalt, is de Ichthusschool redelijk goed te spreken. De inspectie geeft een eerlijk oordeel en kijkt naar een aantal belangrijke aspecten, zij het niet naar alle. Het gaat echter te ver om te zeggen dat het inspectietoezicht onderwijsverbeteringen heeft aangezwengeld.

Wie doet wat?

In de dagelijkse praktijk wordt kwaliteitszorg uitgevoerd door de directeur en de IB'er. Het team werkt loyaal mee, aldus de directeur, maar verliest door de drukte van alledag de grote lijnen wel eens uit het oog. De directie stelt deze dan weer aan de orde. Ouders kunnen om de vier jaar hun mening kenbaar maken via een tevredenheidsenquête en worden geïnformeerd via een nieuwsbrief en via de schoolgids.

Voor de invoering van de WMK-PO heeft de Ichthusschool deels een extern bureau ingeschakeld. Dit bureau observeert de leerkrachten en stelt voor hen persoonlijke actieplannen samen. Ook de onderwijsbegeleidingsdienst biedt ondersteuning.

Andere partijen rond de school zijn eveneens bij de kwaliteitszorg betrokken. Het consultatieteam bijvoorbeeld, dat begeleiding geeft aan zorgleerlingen. Maar ook het bestuur, dat brainstormt over het beleid, en het directeurenoverleg, dat het gezamenlijke protocol voor het meerjarenschoolplan heeft opgezet. Verder werkt de school samen met vijftien andere protestants-christelijke scholen van vier besturen. Het ligt in de bedoeling dat deze besturen op korte termijn een bestuurlijke fusie aangaan.

Kwaliteitszorg in de praktijk

Op het gebied van leerprocessen heeft de kwaliteitszorg al vruchten afgeworpen. Zo heeft de school zelfstandig werken ingevoerd en wordt de Kijkrapportage gehanteerd, een signaleringsinstrument voor kleuters. Verder zijn er nieuwe methoden (zoals Leefstijl) en toetsen aangeschaft.

In de leerlingenzorg leidt kwaliteitszorg tot zorgverbreding. De leerkrachten signaleren kleine problemen en ondernemen hier in de klas zelf actie op. Er is dus een trend van begeleiding buiten de klas naar meer zorg in de klas. De mazen in het begeleidingssysteem zijn gedicht, zodat er geen kinderen meer tussendoor glijpen. Zo werkt de school nu nauwgezet met het bestaande Cito-leerlingvolgsysteem. De Het ligt in de bedoeling op termijn een leerlingvolgsysteem voor sociaal-emotionele ontwikkeling te kiezen. Ook hier is een effect merkbaar: aangetrokken door de goede leerlingenzorg neemt het aantal zorgleerlingen toe.

Kwaliteitszorg komt tevens aan bod tijdens studiedagen. Op het terrein van professionalisering is verder relevant dat alle leerkrachten in het kader van het schoolplan en de persoonlijke ontwikkelingsplannen scholing ontvangen. Soms individueel (een dyslexie cursus voor een leerkracht), soms in groepsverband (zelfstandig werken, de methode Leefstijl). Overigens zijn niet alle leerkrachten blij met de invoering van de persoonlijke ontwikkelings- en actieplannen. Het beoordelingsaspect daarvan ligt gevoelig.

Succesfactoren / tips volgens de Ichthusschool

Cylisch en planmatig werken. Houd dit handvat stevig vast en voer ook daadwerkelijk uit wat je je hebt voorgenomen.

Afspraak is afspraak. Zet afspraken op papier, geef ze aan anderen door en controleer of ze worden uitgevoerd. Lukt het niet, zet er dan een persoonlijk actieplan op.

Schaalgrootte. Scholen onder hetzelfde bestuur kunnen van elkaar leren. Je houdt elkaar scherp, je staat er niet alleen voor en je fungeert voor elkaar als stok achter de deur.

Scholing in kwaliteitszorg. Dit kan leiden tot bewustwording.

Een hecht team. Geen groepsvorming en geen negen-tot-drie-mentaliteit.

Openheid. Zorg dat ouders gemakkelijk de school binnenstappen en andersom. Ook belangrijk: een luisterend oor.

Actieve ouders.

Hindernissen / tips volgens de Ichthusschool

Te krappe huisvesting / een passieve gemeente. De Ichthusschool heeft te weinig lokalen, maar de gemeente zoekt niet actief naar een oplossing.

Tijdgebrek. Dringende zaken eisen al snel alle aandacht op, ook de aandacht die naar kwaliteitszorg zou moeten gaan.

Hoe het verder ging

Twee jaar na het onderzoek is er op de Ichthusschool heel veel veranderd. De bestuurlijke fusie heeft haar beslag gekregen en de zestien protestants-christelijke basisscholen gaan verder onder de naam Alpha Scholengroep. Het bestuur staat nu echt op afstand; het bovenschoolse beleid wordt gemaakt door het managementteam, dat bestaat uit de zestien schooldirecteuren onder leiding van een nieuw aangestelde algemeen directeur. Zij verwachten dat de fusie tot veel kwaliteitsverbetering zal leiden. Praktische winst is er op financieel gebied (gezamenlijke scholing, gezamenlijke inkoop) en op termijn ook in personeel opzicht. Door sommige directeuren meer dan een (kleine) school onder hun hoede te geven, komt er meer formatie vrij voor het werk in de klas.

De kwaliteitszorg op de Ichthusschool is zich in rap tempo aan het ontwikkelen. Mede met het oog op de komende bekwaamheidsdossiers heeft de school het Compass-systeem ingevoerd. Iedere leerkracht heeft nu een persoonlijk ontwikkelingsplan en dito actieplan en er zijn regelmatige klassenbezoeken. Doordat veel vaker met leerkrachten over onderwijs wordt gesproken, ontstaat meer en meer een doorgaande lijn. Het cyclisch werken heeft veel meer inhoud gekregen en de school is heel vertrouwd met de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Op allerlei terreinen zijn stappen voorwaarts gezet: de IB er is nu gediplomeerd RT'er en de school heeft tutorlezen ingevoerd. Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de leerkrachten, die nu voor de inhoudelijke teamvergaderingen allemaal een onderwerp voorbereiden. Tot slot is het Handboek uitgebreid met onder meer taakomschrijvingen van alle werkgroepen. "Hoe meer je op papier hebt, hoe duidelijker het is voor iedereen die een klas binnenstapt of aan een nieuwe taak begint", besluit de directeur.

Voor meer informatie: Ichthusschool, Dienneke Vermaire, telefoon 0113-586048, cbs@ichthuswolphaartsdijk.nl

Praktijkadviezen

Elf suggesties voor succesvol werken aan kwaliteit

De zeven scholen uit deze brochure hebben deel uitgemaakt van een groter onderzoek. In totaal is op vijftien scholen in diverse stadia van kwaliteitszorg geanalyseerd wat de ontwikkeling van kwaliteitszorg heeft bevorderd en belemmerd. Daar zijn duidelijke lessen uit te trekken.

Voor de vraag hoe de ontwikkeling van kwaliteitszorg op een school is te verbeteren, maakt het nogal uit wat de beginsituatie is. Staat de kwaliteitszorg nog in de kinderschoenen, dan spelen andere stimulerende en belemmerende factoren een rol, dan wanneer de kwaliteitszorg draait als een geoliede machine. Desondanks zijn uit het onderzoek van het Gronings Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs elf min of meer algemene lessen te trekken. Sommige (zoals 1 en 7) zijn rechtstreeks te herleiden tot scholen die in deze brochure zijn beschreven; andere (zoals 9 en 11) zijn meer afkomstig van de overige scholen uit het onderzoek.

1. Gebruik een omslagpunt of andersoortige wijzingen in en rond de school als impuls of aangrijpingspunt tot kwaliteitszorg.

Scholen uit alle stadia van kwaliteitszorg geven aan dat een verandering kan dienen als katalysator. Dit geldt niet alleen voor negatieve ontwikkelingen zoals een teruglopend leerlingaantal of een kritisch inspectierapport. Ook het aantreden van een nieuwe directeur of een nieuwe bestuursstructuur kunnen het juiste 'momentum' geven. Hetzelfde geldt voor een fusieproces of voor bovenschoolse beleidsinitiatieven en projecten. Haak kwaliteitszorg aan bij andere ontwikkelingen en smeed het ijzer als het heet is.

2. Speel bij de start als bovenschools directeur een stimulerende rol

In de beginfase van kwaliteitszorg is de rol van een bovenschools management of bovenschools samenwerkingsverband van groot belang. In deze fase zegt het fenomeen kwaliteitszorg de leerkrachten vaak nog weinig; het 'leeft' nog niet. Er is een stimulans van bovenaf nodig, in de vorm van duidelijke kaders en goede randvoorwaarden van het bovenschools management.

3. Maak gaandeweg het team eigenaar van kwaliteitszorg

Is een school in een vergevorderd stadium gekomen, dan is juist autonomie van de school heel belangrijk voor professionele, innovatieve en schoolspecifieke schoolontwikkeling. Goede randvoorwaarden blijven nodig, maar de bovenschoolse kaders worden minder bepalend. Vergevorderde kwaliteitszorg is in hoge mate schoolspecifiek. Wat voor de ene school een bedreiging is, is voor de andere een kans. Tijdens de ontwikkeling van kwaliteitszorg moet top-down dan ook geleidelijk plaatsmaken voor bottom-up. De zorg voor kwaliteit moet de school 'in het bloed gaan zitten', moet worden geïnternaliseerd. De input vanuit het team wordt veel belangrijker. Hetzelfde geldt voor de input van bijvoorbeeld ouders. Het bovenschools management blijft eindverantwoordelijk, maar het doet er goed aan in deze fase bewust een stap terug te zetten en meer bij de school te laten.

4. Zorg voor een lerende cultuur

Het maakt een groot verschil als de school functioneert als een lerende organisatie. Dat wil zeggen: als zij constant op zoek is naar manieren om haar eigen functioneren te verbeteren of vernieuwingen door te voeren die de schoolontwikkeling bevorderen. Een lerende organisatie is te herkennen aan elementen als systematische aandacht voor professionalisering, intervisie, regelmatig overleg tussen geledingen, aandacht voor het creëren van een breed draagvlak en een collegiale, ondersteunende cultuur. Het lastige is dat een lerende cultuur bepaald niet van de ene op de andere dag ontstaat. Een (deel van) een team dat niet wil leren, is echter wel een wezenlijke belemmering voor de ontwikkeling van kwaliteitszorg. Hierin investeren is dus de moeite waard.

5. Zorg voor een open en veilige cultuur

Voer een open en eerlijke dialoog, waarin alle betrokkenen de goede en zwakke kanten van de school ter discussie kunnen stellen. Een goede sfeer is doorslaggevend. Eenvoudige maatregelen werken drempelverlagend: leerkrachten die met ouders een praatje maken op het schoolplein, de directeur die bij het begin van de schooldag bij de deur staat. Bijzondere aandacht verdient de veiligheid binnen het team. Is kritiek iets waar een teamlid door collega's of directie op wordt afgerekend, dan komt er nooit een open dialoog tot stand. Zijn er problemen met de eenheid binnen het team, dan kan het verstandig zijn externe ondersteuning in te schakelen. Zeker als de directie zelf deel van het probleem uitmaakt.

6. Geen kwaliteitszorg zonder visie

Kwaliteitszorgontwikkeling staat of valt met gezamenlijke visieontwikkeling van het schoolteam. Het is van groot belang dat het team een heldere visie heeft en dat die visie door ieder gedragen wordt. Als het 'waarom' niet duidelijk is, dan komt het ook niet van de grond. In veel van de scholen lijkt aansluiting bij een extern scholingstraject heel geschikt om tot gezamenlijke visieontwikkeling te komen. Vooral gerichte teamscholing is een effectief instrument. Ook onmisbaar: is inhoudelijk en enthousiasmerend leiderschap. Is hieraan gebrek, organiseer dan scholing voor de directeur.

7. Maak alle plannen SMART

Voor schoolontwikkeling zijn helder en SMART geformuleerde doelen nodig (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Dit maakt de ontwikkeling zichtbaar en tastbaar: praktisch, concreet, geen 'bla-bla'. Het verdient aanbeveling om stapsgewijs te werken en vooral om kleine successen snel zichtbaar te maken. De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) maakt dit mogelijk. Hierdoor groeit het bewustzijn dat het door systematisch en planmatig werken mogelijk is daadwerkelijk doelen te bereiken.

8. Kies samen een passend kwaliteitszorginstrument

Kwaliteitszorginstrumenten kiezen is een samenspel tussen bovenschools management en de school. Een bovenschools management dat veel scholen onder zich heeft, zal om beleidsredenen dikwijls lijn willen brengen in de gehanteerde instrumenten. Toch is het belangrijk scholen (en zeker directeuren) bij de keuze zelf ook een stem te geven, bijvoorbeeld door ze uit een aantal geselecteerde instrumenten te laten kiezen. Als de keuze voor een instrument wordt opgelegd, is het risico groot dat het niet gaat 'leven'. Vergeet ook niet te evalueren. Zowel tijdens het keuzeproces (beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald) als wanneer het instrument eenmaal in gebruik is. Een instrument moet passen bij de situatie en de ontwikkelingsfase van de school. Wat vijf jaar geleden geschikt was, is dat nu wellicht niet meer.

9. Leg contacten, om van anderen te kunnen leren

Voor scholen van alle typen en in alle ontwikkelingsstadia is het aan te bevelen aansluiting te zoeken bij netwerken van scholen in de regionale of landelijke omgeving. Of het nu gaat om Weer Samen Naar School, Brede School, een netwerk van Interne Begeleiders of een netwerk van pilotscholen en volgscholen: leren van anderen wordt als heel effectief ervaren.

10. Geef ouders en leerlingen een structurele rol

Ouders (en leerlingen) dienen nadrukkelijker een structurele rol te krijgen in het proces van kwaliteitszorg. Verantwoording afleggen aan de schoolomgeving ('horizontale verantwoording') is niet meer weg te denken. Vraag ouders en leerlingen om hun mening en zoek bewust naar aanknopingspunten: begin bijvoorbeeld bij de meest betrokken ouders en bij de onderwerpen die het meest hun belangstelling hebben.

11. Maatjes-leren werkt!

Heeft een school behoefte aan ondersteuning, zoek dan eens naar scholen in de omgeving die al in een vergevorderd stadium zijn. 'Maatjes-leren', maar dan voor scholen. Contact met voorlopers is inspirerend: het maakt duidelijk wat er kan en dát het kan. Zeker voor scholen in het beginstadium van kwaliteitszorg kan dit een grote impuls geven aan het ontwikkelingsproces.

VORMGEVING AT DESIGN
DRUK PASMANS OFFSETDRUKKERIJ

Q*PRIMAIR
Stadhouderslaan 9
Postbus 82158
2508 ED Den Haag
T 070 345 6116
F 070 361 6052

www.qprimair.nl



primair